



**Comunicación interna y cultura organizacional en el
centro de servicios de Miraflores, SUNAT 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Juana Isabel Ballarta Rodriguez

ASESOR:

Dr. José Rudorico Perales Vidarte

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ – 2017

Página del jurado

Dr. Carlos Humberto Fabián Falcón

Presidente

Dr. Ulises Córdova García

Secretario

Dr. José Rudorico Perales Vidarte

Vocal

Dedicatoria

A Dios por ser mi fortaleza. A mi familia, por su apoyo constante y aliento permanente en especial a mi adorada Illaryta.

Agradecimiento

En el presente trabajo de investigación, doy un especial agradecimiento a mi hermana Sharon la cual me ayudo e impulso en este camino y a la UCV por la formación. Así mismo, mi agradecimiento a mi asesor por sus valiosas orientaciones que redundan en enriquecer el presente trabajo.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Juana Isabel Ballarta Rodriguez, estudiante del Programa de Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI No. 43119779 con la tesis titulada “Comunicación Interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, 2017” declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido plagiada; es decir, no ha sido publicada, ni presentada anteriormente para obtener pregrado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no son resultados duplicados, ni falsos, ni copiados; por lo tanto, los resultados que se presentan en mi tesis se constituirán en aportes a la realidad que ha sido investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información) o falsificación (presentar las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 23 de julio de 2017

Juana Isabel Ballarta Rodriguez

DNI: 43119779

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos para optar el grado de Magister en Educación, en la universidad César Vallejo pongo a disposición de los miembros del jurado la Tesis Titulada: “Comunicación Interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, 2017”.

La estructura estuvo conformada por: Capítulo I, se presentó la introducción que contuvo los antecedentes, fundamentos científicos o humanísticos, justificación, problemas, Hipótesis y objetivos; capítulo II, contiene el marco metodológico variables, operacionalización de variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos; capítulo III, contiene resultados abarca la descripción y la prueba de hipótesis; capítulo IV, contiene las discusiones, asimismo, se compara los resultados del investigador con los resultados de los antecedentes del marco teórico; capítulo V conclusiones; capítulo VI recomendaciones; capítulo VII referencias y anexos.

Esperando que ustedes, otorguen la aprobación de del estudio realizado con mucho esfuerzo, dedicación e investigación llegando a la meta esperada con los resultados obtenidos en el proceso, siendo determinante para obtener el grado académico de Maestría en Gestión Pública.

El estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación de campo, tipo correlacional. En este sentido, la investigación está estructurada cuatro (4) capítulos

La autora.

Índice

	Pág.
Carátula	1
Página del jurado	2
Dedicatoria Declaración jurada	3
Agradecimiento	4
Declaración de autenticidad	5
Presentación	6
Índice	7
Resumen	12
Abstract	13
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	15
1.1.1 Antecedentes internacionales	15
1.1.2 Antecedentes nacionales	16
1.2 Fundamentación científica técnica o humanística teoría	19
1.3 Justificación	34
1.4. Problema	35
1.4.1 Problema de investigación	37
1.5 Hipótesis	38
1.6 Objetivos	38
1.6.1 Objetivo general	38
1.6.2 Objetivos específicos	38
II. Marco metodológico	40

2.1.	Variables	41
2.1.1	Comunicación Interna	41
2.1.2	Cultura organizacional	41
2.2.	Operacionalización de variables	42
2.3.	Metodología	43
2.4.	Tipos de estudio	43
2.5.	Diseño de investigación	44
2.6.	Población, muestra y muestreo	44
2.6.1	Población	44
2.6.2	Muestra	45
2.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.7.1	Técnica	45
2.7.2	Instrumentos de recolección de datos	45
2.7.3	Validez y confiabilidad	46
2.8.	Métodos de análisis de datos	47
2.9	Aspectos éticos	48
III.	Resultados	50
IV.	Conclusiones	62
V.	Recomendaciones	65
	REFERENCIAS	67
	ANEXOS	
Anexo 1	Matriz de consistencia	72

Anexo 2	Cuestionario de la variable comunicación interna	75
Anexo 3	Cuestionario de la variable cultura organizacional	77
Anexo 4	Base de datos de la comunicación interna	79
Anexo 5	Base de datos de la variable cultura organizacional	81
Anexo 6	Carta de aceptación	83
Anexo 7	Certificado de Validez	84
Anexo 8	Artículo científico	97

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable comunicación interna	42
Tabla 2	Operacionalización de la variable cultura organizacional	43
Tabla 3	Descripción de la población de colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores	45
Tabla 4	Validación de expertos de los instrumentos de recolección de datos	47
Tabla 5	Índice de fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos	47
Tabla 6	Escala de correlación según el rango de valores	48
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según los niveles de comunicación interna	51
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión comunicación interna	52
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la variable cultura organizacional	53
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión cultura organizacional	54
Tabla 11	Coeficiente de correlación y significación entre las variables comunicación interna y cultura organizacional	55
Tabla 12	Coeficiente de correlación y significación entre la dimensión patrones de comunicación y la variable cultura organizacional	56
Tabla 13	Coeficiente de correlación y significación entre la dimensión barrera de comunicación y la variable cultura organizacional	57
Tabla 14	Coeficiente de correlación y significación entre la dimensión retroalimentación y la variable cultura organizacional	58

Índice de figuras

Figura 1	Canales de la comunicación	26
Figura 2	Fases de la eficacia en la comunicación	27
Figura 3	Dimensiones de la cultura organizacional	31
Figura 4	Elementos de la cultura organizacional	33
Figura 5	Características la cultura organizacional	34
Figura 6	Variables implicadas en la investigación	41
Figura 7	Distribución porcentual de la variable comunicación interna	51
Figura 8	Distribución porcentual de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión cultura organizacional	52
Figura 9	Distribución porcentual de colaboradores según la variable cultura organizacional	53
Figura 10	Distribución porcentual de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión cultura organizacional	54

Resumen

La presente investigación titulada como Comunicación Interna y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, 2017; donde el objetivo fue determinar la relación que existe entre Comunicación Interna y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, 2017.

La tesis se encuentra fundamentada en el enfoque cuantitativo, de nivel relacional, y de diseño descriptivo-correlacional. La población la conforman todos los colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores, siendo el acceso factible a la totalidad de la población, es por ello que la muestra es censal, cuyo número de sujetos asciende a 43 trabajadores. La información recabada de los elementos muestrales se realizó a través de la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, los cuales resultaron válidos en su contenido bajo opinión de expertos, y confiables donde el índice de fiabilidad fue superior al valor teórico establecido para instrumentos que miden percepciones.

Dentro de sus principales conclusiones tenemos que existe una correlación positiva y alta (Rho de Spearman = .850) entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Centro de Servicios de Miraflores, en el año lectivo 2017. Por tanto, la hipótesis general ha sido corroborada.

Abstract

This research, entitled Internal Communication and organizational culture at the Miraflores's Service Center, 2017; where the objective was to determine the relationship that exists between Communication and organizational culture at the Miraflores's Service Center, 2017.

The thesis is based on the quantitative approach, relational level, and descriptive-correlational design. The population is made up of all the collaborators of the Miraflores's Service Center, being the feasible access to the totality of the population that is why the sample is census, whose number of subjects ascends to 43 collaborators. The information collected from the sample elements was done through the survey technique and the questionnaire as an instrument, which were valid according to experts - validation of content -, and reliable where the reliability index was higher than the established theoretical value for instruments that measure perceptions.

Within their main conclusions we have that there is a positive and high correlation (Rho de Spearman = .850) between Communication and organizational culture at the Miraflores's Service Center, year 2017. Therefore, the general hypothesis has been corroborated.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Balarezo (2014) realizó la investigación titulada *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*, en dicha investigación de tipo correlacional evaluó 2 variables, comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional. La población con la que trabajó estuvo conformada por 30 miembros que es la población total de dicha organización. Los instrumentos empleados fue el Cuestionario. Como conclusiones, tenemos que el 56.67% de los trabajadores encuestados, indican que no siempre la comunicación interna origina una identificación institucional con la empresa. Su nivel de significancia es de 0,005. Asimismo, el autor entre otras conclusiones indica que las deficiencias que posee la organización en comunicación organizacional interna tienen consecuencias en la organización de su trabajo.

Camacho y Katime (2010) realizaron la investigación *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientando a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta*, dicha investigación fue de carácter no experimental, correlacional en la cual se evaluó 2 variables como son comunicación interna y motivación. La población total era de 265 empleados y su muestra representativa fue de 160 miembros de la población total de dicha organización. Utilizó instrumentos como encuestas. Entre conclusiones, se determinó que la comunicación interna en dicha organización se desarrolló de forma espontánea, sin planificación, no obstante, el autor indica que la comunicación ha surgido como respuesta a las situaciones que se han ido dando, sin tomar en cuenta la participación y retroalimentación.

Gómez (2013) realizó su tesis titulada *Innovación y cultura organizacional*, en dicha investigación de tipo correlacional entre las variables como innovación y cultura organizacional y desarrollo, en el cual se contrastó las 3 dimensiones de la variable innovación: el desarrollo de nuevos productos y servicios, caracterización de la empresa como innovadora y importancia de innovación para la empresa con la variable cultura organizacional. El instrumento empleados fue el Cuestionario

debido a que brinda información que permite el estudio de asociación entre las variables por medio de análisis de correspondencias, coeficiente de independencia de Pearson. El Alpha de Crombach arrojó 0,723 de las variables. Asimismo, concluye que la relación de las variables cultura organizacional e innovación es directa con un grado de asociación entre las variables en un 83%, demostrando que el comportamiento de los colaboradores, estudiados desde un enfoque de cultura organizacional esto contribuye, a explicar la innovación de las compañías debido tal como indica el autor la cultura organizacional ayuda a que las empresas desarrollen sus actividades adecuadamente.

Montaña y Torres (2015) desarrollaron la investigación *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Teniendo como objetivo central de su investigación cultura organizacional y procesos de cambio en las organizaciones. En la muestra representativa participaron 120 colaboradores, en la cual los trabajadores tienen diferentes percepciones, y se determinó que existe una estrecha correlación entre el estilo de la organización con la cultura en un 71%.

Salazar (2013) realizó la investigación *Relación entre la Cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*, dicho estudio tiene como finalidad analizar la relación que hay entre cultura organizacional y satisfacción laboral. El análisis descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Asimismo, culmina con la afirmación que existe correlación significativa fuerte y directa de 0.05 de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en dicha entidad.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Cedillo y Pérez (2014) realizaron su investigación titulada *Comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área logística de la SUNAT Lima 2013*, en dicha investigación buscó relacionar las variables comunicación interna y satisfacción del usuario interno, cual objetivo era evaluar como la comunicación interna favorece o perjudica la sensación de satisfacción del usuario interno del personal del área logística y a través de indicadores que ver alternativas que

solucionen su problemática existente. El estudio, corresponde al diseño no experimental-transeccional. La población que fue parte de la investigación estuvo conformada por 100 trabajadores. Entre los instrumentos utilizados respecto de la comunicación interna corresponde a GF. ASESORES en el cual su índice de fiabilidad fue de .942, la cual se compone de tres dimensiones, patrones de comunicación, barrera de comunicación y retroalimentación, cuyas respuestas se expresan en una escala Likert que va entre 1 y 5. Mientras que para el instrumento que mide la satisfacción del usuario interno fue de elaboración de los autores. Entre sus conclusiones se tiene existe relación significativa muy alta de ambas variables de .769 y el nivel de significancia de $p < 0.05$, Otra de las conclusiones a las que se llegó fue que el 9% de trabajadores indican que hay un nivel de comunicación ineficaz, mientras que el 29% refiere que es regular y el 37% que es eficaz.

García (2014) desarrolló la investigación *Cultura organizacional y clima laboral en la Dirección Regional de Educación de Lima* y tuvo como objetivo estudiar si hay relación significativa entre las variables cultura organizacional y clima laboral. El diseño es experimental-transversal, correlacional, de corte transaccional. La población fue constituida por 86 personas pero la muestra fue de 70 colaboradores de dicha entidad la cual fue determinada de manera probabilística. La técnica usada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Su primera variable comprendía cuatro dimensiones: etnohistoria, creencias, valores y productos y, la segunda variable comprende cinco dimensiones: autonomía, comunicación, presión laboral, percepción de la organización y sueldos y salarios. En su conclusión señaló que hay una relación directa, positiva y moderada entre cultura organizacional y clima laboral, con un grado de de correlación de .486 y un grado de significancia de $p < 0.0000$, asimismo, concluyó que son base para el comportamiento de la organización y sus colaboradores.

Abanto (2014) desarrolló su tesis titulada *Estilos de liderazgo y comunicación interna en el personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima. 2013*, y su finalidad fue estudiar si existe relación significativa entre las variables estilos de liderazgo y comunicación interna. El

diseño fue no experimental-transversal, correlacional. La población estaba constituida por 100 personas y su muestra fue del total de colaboradores de la entidad por lo que el tipo de muestreo fue censal. La técnica que se utilizó fue el cuestionario. Su primera variable comprendía tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez faire* y, la segunda variable comprende tres dimensiones: patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación. Se demostró que existe una correlación de Spearman 0.748 y una relación significativa de 0,01, por ello en su conclusión señaló que hay una relación significativa entre estilos de liderazgo y comunicación interna.

Barboza y Rodríguez (2014) elaboraron la investigación *Comunicación interna y la cultura organizacional de la Institución educativa N° 2029 Simón Bolívar San Martín de Porres 2013*, en dicho trabajo buscó relacionar las variables de la comunicación interna y la cultura organizacional. Dicha investigación fue desarrollada con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, descriptivo- correlacional, su método de investigación fue hipotético deductivo. La población estuvo constituida por 120 docentes de la I. E. N° 2029 Simón Bolívar de San Martín de Porres. La toma de muestra de datos fue censal debido a que su población era un grupo pequeño. Su primera variable comprendía siete dimensiones: esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia, y la segunda variable comprende siete dimensiones: Innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, agresividad y estabilidad. Se cumple su hipótesis, la relación que existe entre las variables es significativa y fuerte, según la correlación de Spearman es de .965, $p < 0.05$.

Balboa (2017) desarrolló su investigación titulada *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014*, buscó determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay, cuya población objeto de estudio fue estuvo conformada por 68 servidores de la citada entidad. Para la medición de las variables se utilizaron dos

instrumentos siendo que para competencias gerenciales se diseñaron 18 preguntas, en tanto que para cultura organizacional fueron 35 preguntas. La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptiva, correlacional. Para la obtención de datos se empleó la encuesta. Se tiene que del total de servidores encuestados el 13,2 % refieren que la cultura organizacional de los directivos y/o funcionarios es desfavorable, asimismo, el 60,3% de los encuestados señalan que es regularmente favorable y un 26,5 % señalan que es favorable. Se concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la citada entidad, reflejado que los directivos no demuestran destrezas de innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, estabilidad, debido a que no poseen un buen rol de coordinador, rol mentor, rol de facilitador, lo que es corroborado estadísticamente, a través del coeficiente de Spearman es 0,653 y el valor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

1.2. Fundamentación técnica científica humanística

1.2.1. Comunicación interna

Blanco y Lobato (2010) señalaron que la Comunicación interna “es la que se produce dentro de la empresa, es decir, destinada al personal de la misma”. (p. 34).

Según Fernández (2005) lo definió como “el conjunto de acciones realizadas por cualquier institución a efectos de crear y mantener buenas relaciones con y entre sus Integrantes”: (p.12)

García (1998) citado por Túnez (2012) lo refirió como “el medio por el cual se transmiten las opiniones de los miembros para obtener una reflexión colectiva de toda la organización mediante cuatro características: Corporativa, operativa, cultural y estratégica.

Ongallo (2007) indicó que como concepto instrumental se define como un “instrumento que sirve para reunir las opiniones y sugerencias de los integrantes de una institución a fin de cumplir los objetivos”. (p. 77)

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván señalaron que “es el proceso a través del cual intercambian información y los miembros de la organización llegan a un entendimiento”. (p. 84)

Gan y Triginé (2007) la define como aquella en las cuales se puede ver “las relaciones y puntos en común de las diferentes áreas de la institución, y en cada área la relación que hay entre los miembros que lo integran”. (p. 210)

Túñez (2012) lo definió como el “Es la manera que los integrantes consideran valida y usan para conservar y transmitir sus maneras de idear la organización y de comportarse. Asimismo, lo define como el conjunto de conductas diferentes de sus miembros”. (p.41)

Guzman (2012) la definió como “conjunto de acciones realizadas por cualquier institución, a efectos de la generación y conservación de las relaciones con y entre sus integrantes, a través de la utilización de diversos medios de comunicación que los tengan integrados, informados, y motivados, a efectos de aportar con su labor al cumplimiento de los fines institucionales”. (p.72)

Dimensiones de la comunicación interna

Dimensiones de la comunicación interna es un claro ejemplo de lo que manejan los indagadores y teóricos acerca de la comunicación.

Dimensión 1: Patrones de comunicación

Conforme señala GF Asesores (2003) citado por Di (2003) abarca las redes y la dirección por el medio de las cuales fluye la comunicación:

Comunicación descendente, Blanco y lobato (2010), sostuvieron que la comunicación descendente es aquella que se “desde las personas que ocupan posiciones jerárquicas superiores hacia los niveles bajos, se usa para comunicar a los colaboradores los temas referidos a sus labores, para designar tareas, tareas instrucciones, objetivos, dar a conocer problemas que necesitan atención, etc. (p.35).

Jhon W. Newstrom (2011) manifestaba que “es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad”. (p. 59).

Comunicación ascendente, según Blanco y Lobato (2010), es aquella que “se inicia desde los niveles inferiores hacia los niveles superiores jerárquicos, de ahí su importancia como fuente de información para los directivos que necesitan escuchar opiniones, ideas, proposiciones, etc. de sus colaboradores para de esa forma, optimizar cualquier suceso que necesite de su participación” (p.37).

Chiavenato (2009) señaló que “son los mensajes que se originan desde los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional”. (p. 322).

Comunicación horizontal-diagonal, Guzmán (2012), lo señala como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (p.76).

Guzmán (2012), sostuvo que la comunicación diagonal “se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía, que permite a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización” (p.77).

Blanco y Lobato (2010) refirieron que “se desarrolla entre los miembros de igual grado. Se utiliza a efectos de transmitir información entre iguales, organizar y programar el trabajo”. (p. 38).

Dimensión 2: Barreras para la comunicación

De acuerdo a lo planteado por GF Asesores (2003) citado por Di (2003), comprende los factores que limitan, filtran o alteran y que pueden estar presentes en el proceso de comunicación.

Barreras en la comunicación alusivas a la redundancia y exceso de información: interferencias en la comunicación debido al exceso de información por diferentes canales, lo cual genera desecho o desestimación de información.

Barreras en la comunicación alusivas a la accesibilidad y entendimiento de la información: en alusión a la dificultad para conseguir la información en el momento adecuado y de las fuentes confiables de información, supone la comprobación y retroalimentación de información relacionada a temas tanto de las labores diarias como referentes al propio desempeño.

Dimensión 3: Retroalimentación,

Según lo planteado por GF Asesores (2003) citado por Di (2003), supone:

La comprobación de que el mensaje ha sido apropiadamente recibido: Incluye la comprensión y le brinda al emisor una idea de la exactitud con que se ha comprendido su mensaje, y también comprende la retroalimentación recibida respecto del desempeño e información suministrada por el superior inmediato en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional.

Bases teóricas

La necesidad del hombre de poder comunicarse viene desde el inicio de la humanidad ya sea a través de signos y señales o el uso de las palabras, y en razón de ello se han propuesto teorías que describieron a continuación:

Teoría humanista: factores sociológicos y psicológicos

Fernandez (2005) afirmó que esta escuela tiene como componente común y fundamental, el tratamiento apropiado del componente humano en las instituciones. (p. 27)

Entre los principales exponentes de esta teoría tenemos a Likert (1961) citado por Fernández (2005) la cual se describe a continuación:

“Desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que contiene variables como motivación, liderazgo, comunicación, interacción e influencia, control y toma de decisiones. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente – autoritario, el consultivo y el participativo, que de hecho constituyen una especie de continuo”. (p. 25).

McGregor (1960) citado Fernández (2005) sostienen que el:

El empleado actúa de manera independiente con responsabilidad estableciendo sus objetivos, constanding siempre con la colaboración de su superior. En este caso la supervisión solo se restringe a los momentos en los cuales la comunicación y las discusiones abiertas no tienen un desenlace satisfactorio. (p. 26-27)

Respecto a lo señalado por Fernandez se puede afirmar que para esta corriente lo más importante es la comunicación organizacional, en la cual se resalta la relevancia del componente humano en la organización porque abarca diversos aspectos que mejoran el desarrollo interno del mismo. No obstante, se debe tomar en consideración para que una administración funcione de manera eficaz el elemento humano por sí solo no funciona sino que necesita tomar en cuenta otros aspectos como la forma de trabajo de tal forma que se consiga una cooperación e integración con la organización.

Teoría de sistemas: Apertura al medio e interrelación de las partes

Fernández (2005) expresó que:

Esta escuela complementa a la humanista. En éste sentido, resalta el papel de la información como una “entrada” primordial para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución” (p. 31)

E Trist (1957) citado por Fernández señaló que:

“Uno de los autores iniciales que se preocuparon por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist, quien al lado de otros estudiosos, como Bamfort y Emery, reconocieron algunas de las fuerzas que influyen desde fuera de las organizaciones así como las partes -subsistemas- más relevantes de cualquier organización.” (p. 28)

Katz y Kahn (1960) citado por Fernández señala que ambos:

Autores lograron extraer y perfeccionar las principales ideas de esta corriente, como pensar en las organizaciones como sistemas abiertos y

vivientes. Asimismo, ellos determinan que hay nueve elementos fundamentales en dicho sistema como son: Entrada, proceso, salida, ciclo de eventos, entropía negativa, información, estado de equilibrio, diferenciación y equifinalidad. (p. 29-31)

De lo expresado anteriormente podemos concluir que la Teoría de sistemas perfecciona las dos corrientes anteriores, debido a que, inicialmente las organizaciones desde un punto de vista de la Teoría Tradicional ha sido considerado como un sistema cerrado, lo que no genera una buena comunicación y desarrollaba una retroalimentación (feedback) pobre. Es por ello, que la Teoría de Sistemas cambia el concepto de organización, ya no como un sistema cerrado sino abierto en el cual se realizan cambios de manera constante a través de un intercambio constante de información interrelacionada dentro de un enfoque global considerando las demandas de los integrantes.

La teoría contingente: el impacto del contexto

Fernández (2005) señaló:

“Que es necesario que haya una correlación entre las necesidades del medio que lo rodea y la forma en la cual emite su respuesta la organización. Por lo que concluye, que si bien existen elementos en todas las organizaciones, su forma, su sentido y su profundidad estarán supeditadas a que estas sean contingentes al tipo de necesidades que en el entorno se da a los diferentes tipos de organización.” (p. 32)

Woodward (1965) citado por Fernández señaló:

“Comprobó que existe una relación muy fuerte entre el tipo de tecnología de la empresa y su estructura organizacional. Clasificó la complejidad tecnológica en tres niveles, como son: producción unitaria, producción masiva (de línea o cadena) y producción de proceso continuo (de flujo)”. (p. 32)

Es decir, las empresas se constituyen de manera diferente, y tienen elementos que los diferencian por ende tienen diferentes respuestas. Asimismo, sustenta que la comunicación verbal se da más en la tecnología unitaria y de proceso continuo, y la del tipo escrito en la masiva” (p. 32-33).

Burns y Stalker (1961) citado por Fernandez manifestó:

“Identificaron dos estilos de administración, que responden a diversas situaciones del medio que lo rodea. El estilo mecánico prevalecía en un medio estable, pero al presentarse una necesidad de cambio no tenían una respuesta adecuada, a diferencia, del estilo orgánico que es flexible y presenta una informalidad organizacional pero con mayor participación de los diversos niveles para resolver los problemas y tomar medidas. Asimismo, Fernández señala que los autores identificaron que demandas del medio influyen en la eficacia de los estilos administrativos. (p.33)

Lawrence y Lorsch (1967) citado por Según Fernández señaló:

“El aporte más importante de ellos fue definir los diversos efectos que tiene el entorno en las diferentes áreas de la institución, a lo cual deben responder de una forma más especializada. Por ello es necesario que de forma integrada establezcan objetivos comunes para tener una organización más eficaz y eficiente.” (p.34)

Esta teoría señala que, el medio en el cual nos desarrollamos en la actualidad se mantiene en constante cambio, es por ello que señalan que la comunicación es un elemento esencial para el funcionamiento de la empresa. No obstante, Fernández señala si hablamos sobre el rol del funcionamiento de la comunicación, esta se encuentra mejor desarrollada en la Teoría de sistemas.

Importancia de la comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna se produce dentro de la misma organización, con la finalidad de apoyar a la realización de los objetivos de la institución. Se evidencia el rol principal que cumple la comunicación cuando:

- La información es recepcionada de forma general por todos los miembros de la institución de forma oportuna y total, respecto de lo que acontece en el entorno y dentro de la misma organización, comprendiendo el detalle de las labores que deben realizar a efectos de tener un desempeño más eficaz.

- El personal se siente identificada con la institución y tenga un sentido de permanencia con la misma de tal forma que se sientan orgullos de los valores y cultura organizacional que maneja la institución.
- Favorece la integración de la institución con los colaboradores a través de una comunicación horizontal y vertical, lo que genera a su vez un mejor clima laboral.
- La organización refleja una mejor imagen hacia afuera.

El proceso de la comunicación y sus elementos

La comunicación se desarrolla en etapas continuas, en el cual sus elementos se relacionan e intercambian entre sí en el proceso de comunicación.

Los elementos la comunicación que intervienen son:

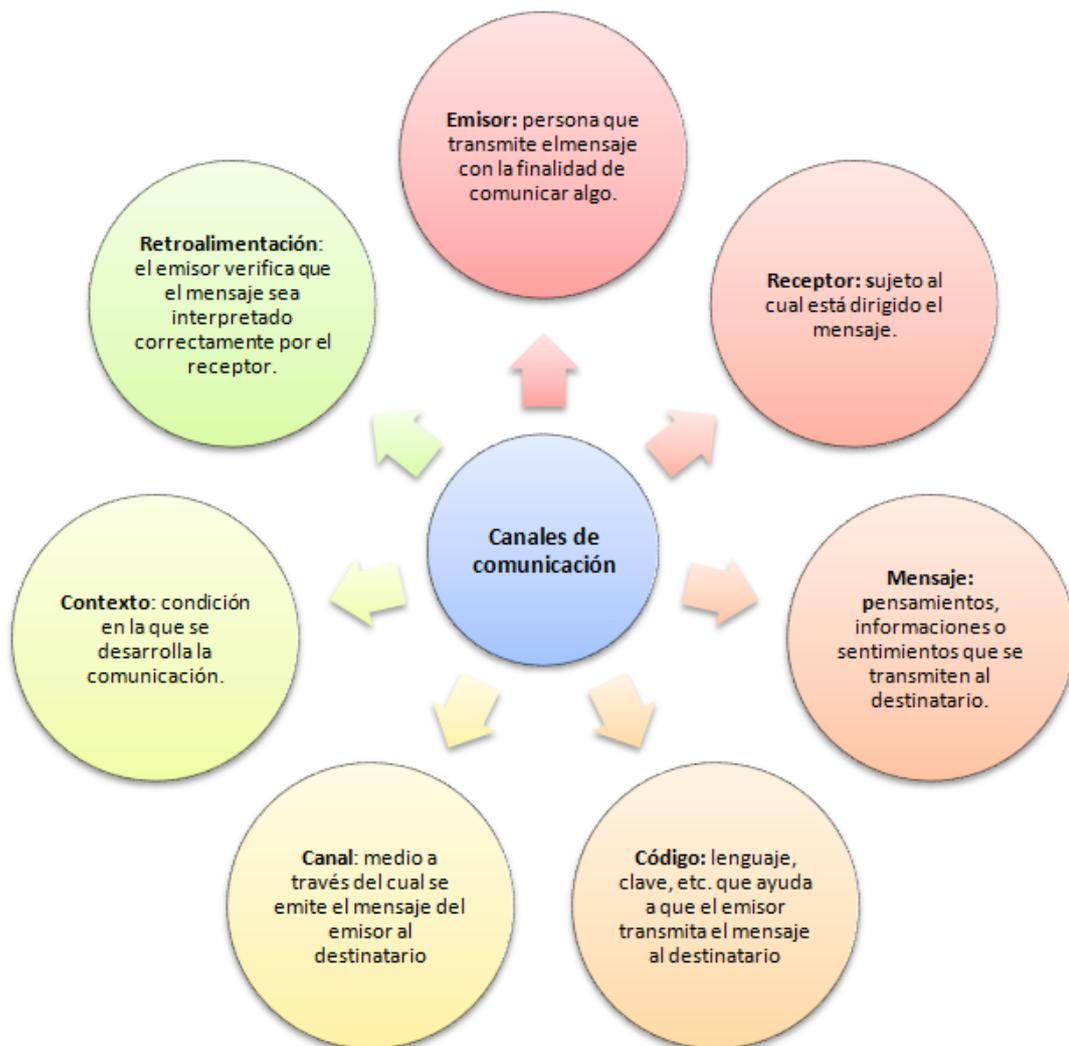


Figura 1. Canales de la comunicación

Nota: Adaptada de Blanco y Lobato (2010)

Según Blanco y Lovato (2010) el proceso de comunicación organizacional requiere de ocho pasos para ser eficaz que se inician con el desarrollo de una idea, seguidos por la codificación, transmisión, recepción, descodificación, aceptación, respuesta y retroalimentación. (p. 13)



Figura 2. Fases de la eficacia en la comunicación

Nota: Adaptada de Blanco y Lobato (2010)

1.2.2. Cultura organizacional

Chiavenato (1999) señaló que la “cultura organizacional está constituida por las normas informales y no escritas que guían el actuar diario de los integrantes de un organismo y dirigen sus acciones al cumplimiento de los objetivos de ésta, en su realización intervienen todos los integrantes”. (p. 172).

Hernandez, Gallarzo y Espinoza (2011) indicaron que “cultura organizacional es un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización”. (p. 92).

Robbins y Judge (2009) citado por Miguel Túnez (2012) la definió como “normas que rigen el comportamiento de los miembros para que la organización sea predecible, ordenada y consistente”. (p. 41)

Hatch (1993) citado por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) lo define como “el significado, todos aceptan, y se exteriorizan a través de reglas de una organización o un subgrupo. (P. 105)

Newstrom (2011) lo definió como “el conjunto de supuestos, creencias, normas y valores que tienen en común los que son parte de la organización” (p. 92).

Chiavenato (2009) lo señaló como “manera habitual de pensar y realizar las cosas por parte de los que pertenecen a la organización, por ello los nuevos integrantes la tienen que conocer y someterse a ello”. (p. 124)

Robbins citado por Gan y Triginé (2007) señaló que “Es aquel que establece un sistema de pautas compartidas entre los integrantes que genera que una institución se diferencie de otra. Todos los miembros de la institución tienen una misma percepción “. (p. 313)

Ongallo (2007) la definió como “resultado de las interrelaciones que se dan entre sus integrantes, por lo que una labor direccionada con la finalidad de presentar algunos valores de la institución será adecuada inmediatamente por la contexto diaria”. (p. 112-113)

Túnez (2012) la definió como la “Manera que los integrantes consideran valida y usan para conservar y transmitir sus maneras de idear la organización y de comportarse. Asimismo, lo define como el conjunto de conductas diferentes de sus miembros”. (p.41)

Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones que permiten una mejor comprensión de la cultura organizacional se describen a continuación:

Innovación y aceptación de riesgo, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), esta dimensión hace alusión:

Al desarrollo de pericias, creatividad con oportunidad, así como la manera de emitir una respuesta a nuevos sucesos. La innovación es la nueva herramienta de competitividad, y que los directivos requieren practicarlo, en los procesos de planificación, organización, control y evaluación. (p. 42-43).

Atención a los detalles, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), está referido:

A la calidez, dominio administrativo y toma de decisiones, ese punto es relevante, debido que la atención a los detalles en lo que respecta a los procesos de planificación, organización, control y evaluación, está dirigido a ofrecer una calidad del servicio tanto a los usuarios externos e internos, lo cual, sólomente se obtendrá con integrantes de la organización que tengan inteligencia emocional. (p.43)

Orientación a los resultados, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), refirió:

Al nivel de iniciativa, disposición a cambios y autoridad compartida. También, es inevitable mencionar que en la actualidad en las instituciones todas las acciones están dirigidas al logro de resultados, por tanto, es necesario contar con integrantes dinámicos, innovadores, con conocimientos fortalecidos, habilidades diferenciadas y en especial con actitud y valores, de esta manera con su desempeño se logren resultados de acorde a la misión de la organización y a sus objetivos planteados. (p. 43-44)

Orientación hacia las Personas, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), enfoco:

A la toma de decisiones y designación de funciones. Grado en el cual las decisiones administrativas toman en cuenta el impacto de los resultados en los integrantes que se encuentran dentro de una institución. De la misma manera, en las instituciones el capital humano constituye capital muy relevante, puede tener nuevas tecnologías, infraestructura sofisticada, etc. (p.44)

Orientación hacia el equipo, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), refirió que se encuentra vinculada:

A la participación y decisiones acordadas. De la misma forma, es el grado en el cual las actividades de trabajo están instituidas en relación a equipos, no de personas, los directivos tienen que proteger los derechos de los colaboradores y generar la participación de los colaboradores; por tanto, los directivos son apoyados por los colaboradores. (p.44)

Agresividad, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), enfocó:

Las conductas de desagrado y cordura. Al respecto, los directivos tienen que impulsar que los integrantes de la institución reclamen sus derechos sin agresividad, pero convencidos de sus requerimientos. De igual manera, los directivos tienen que preocuparse y no dejar que los integrantes de la institución estén frustrados y conserven la sensatez en todo instante, por lo que se concluye, que tan primordial es la inteligencia emocional en todas las instituciones. (p.45).

Estabilidad, según Davis (1993), citado por Balboa (2017), está referido:

A la adaptación, a las condiciones laborales, al trato y al cumplimiento de objetivos. Percibe que es capaz de adecuarse a las circunstancias y oportunidad que brinda el ambiente laboral de su centro de trabajo. Los colaboradores son tratados bien independientemente de su condición laboral. El colaborador nombrado piensa que es dueño de la institución. También, se conoce que al personal contratado se le condiciona más al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (p.45).

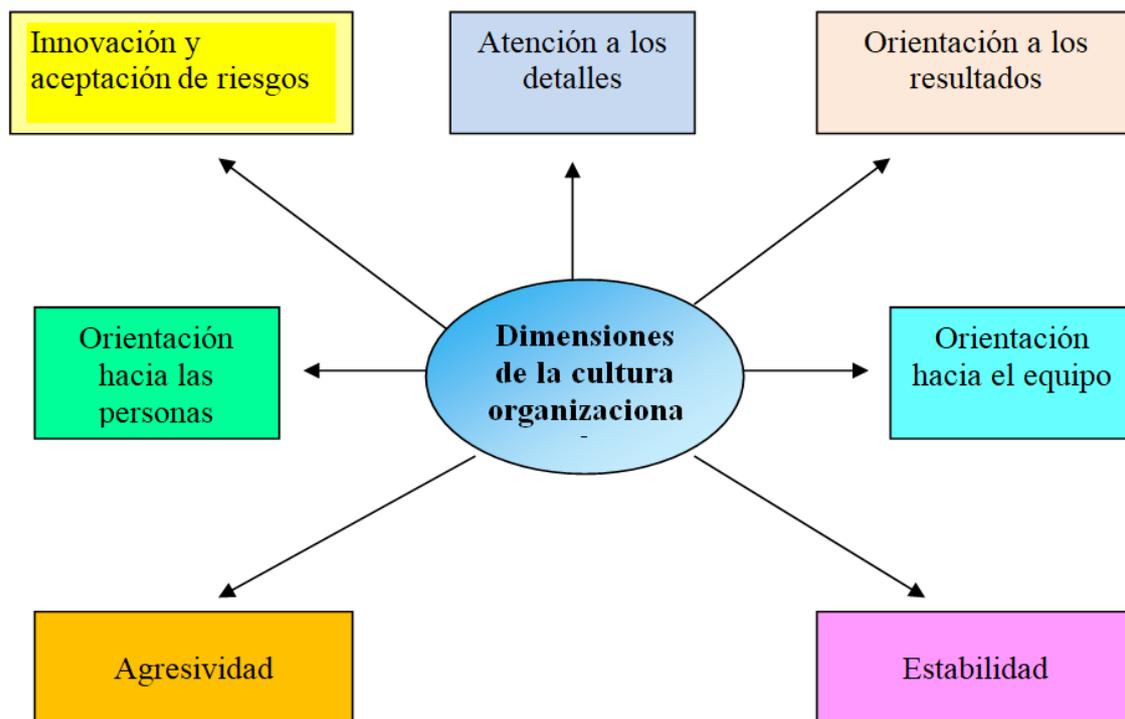


Figura 2. Dimensiones de la cultura organizacional

Nota: Adaptado de Balboa (2017)

Bases teóricas

Perspectiva antropológica

Según Austin (2000) citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) está referido:

Que distintos grupos sociales con un contexto en específico han tenido como única respuesta la cultura en diversos problemas. Esta perspectiva indica que la cultura se presenta en 2 aspectos:

- Las variables que controlan un comportamiento.
- Los comportamientos producto de estas variables. (p. 92)

Si bien es cierto, esta teoría plantea que la cultura cumple una función en la cual se puede controlar los comportamientos para conducir una

organización hacia el éxito. Es importante mencionar que la cultura es el resultado de un comportamiento colectivo y es este el que forma su propia cultura.

Los tres pasos de Lewin

Según Lewin (1946) citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) señaló que al presentarse de manera equitativa fuerzas impulsoras y fuerzas limitantes se produce un equilibrio en la organización. Asimismo, indica que para modificar dicho estado se necesita producir el descongelamiento, que se puede realizar de 3 maneras:

- Incrementando las fuerzas impulsoras.
- Reduciendo las fuerzas limitantes
- Combinando ambas fuerzas.

Pero es importante mencionar que luego se vuelva a congelar la situación de tal forma que ese cambio permanezca en el tiempo de forma exitosa. (p. 103 – 104)

Se puede indicar que el principal aporte de Lewin es su investigación sobre la dinámica y acción de los grupos dentro de las organizaciones, el cual te permite analizar que fuerzas pueden mejorar o ser contrarias a las situaciones que generan el cambio de manera que exista un equilibrio pero que sea dinámico.

Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo a lo señalado por Hernandez, Gallarzo y Espinoza (2011):

Los elementos que la componen son las conductas individuales de un grupo y las eventualidades o variables que los dominan. Se puede observar con mayor claridad los elementos cuando oímos que la cultura organizacional implica los objetivos que son importantes para una organización, así como, los comportamientos que los individuos sienten que sean adecuadas para lograrlos y la manera como se controlan entre ellas. (p. 93)

Los elementos la cultura organizacional son:



Figura 3. Elementos de la cultura organizacional

Nota: Adaptada de Hernandez, Gallarzo y Espinoza (2011)

Características de la cultura organizacional

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2009), “La manera en como las organizaciones responden a los acontecimientos de su entorno se puede ver reflejado en la cultura organizacional”. (p. 126-127)

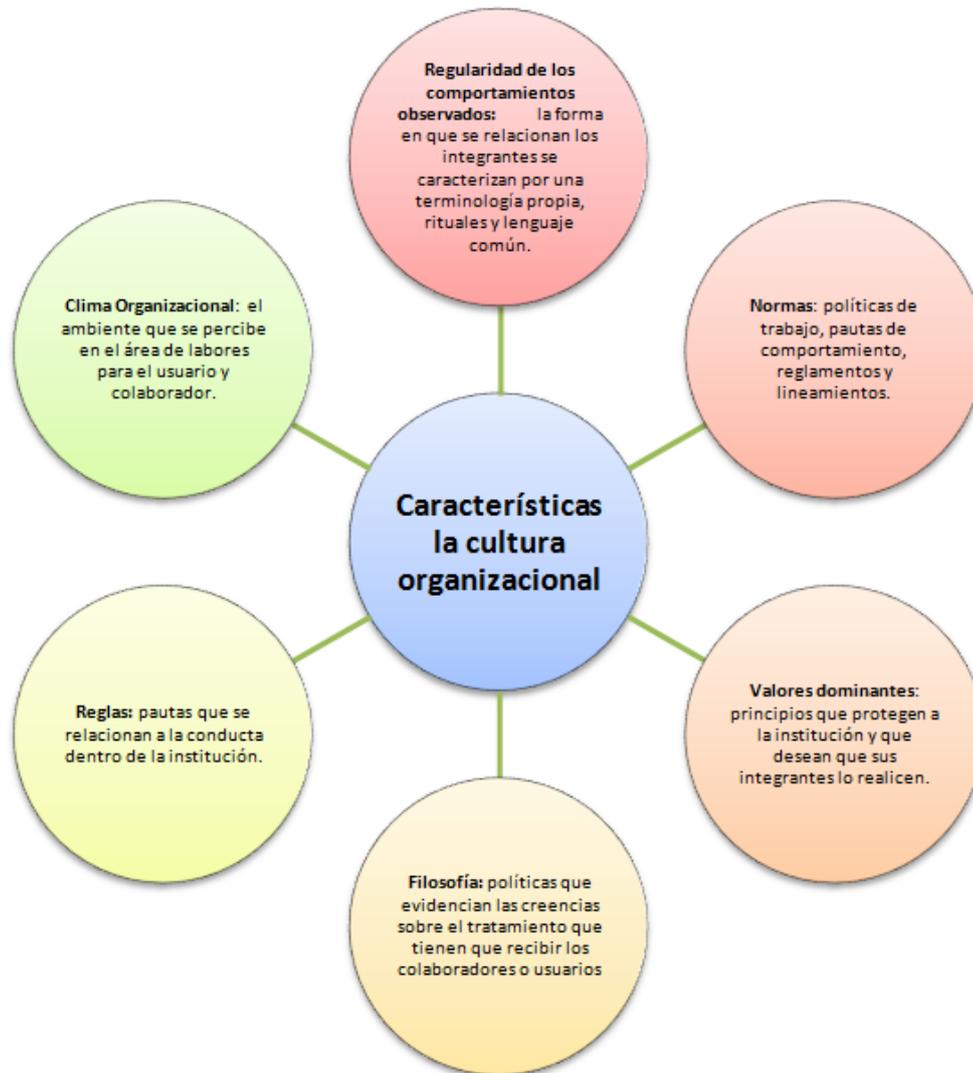


Figura 4. Características la cultura organizacional

Nota: Adaptada de Chiavenato (2009)

1.3. Justificación

La presente investigación es importante dado que aborda temas preponderantes en el desarrollo de la Administración. Considerándose que la comunicación interna es la base de toda organización y la cultura forma parte de la realidad institucional, que integrados ambos servirán para el diagnóstico de los problemas que enfrenta actualmente la Administración y con ello desarrollar propuestas de mejora institucional.

Justificación teórica

La presente investigación es importante porque contribuye al conocimiento y aplicación práctica de las diferentes teorías, debido a que en los últimos años se ha evidenciado cada vez más que la comunicación y la cultura organizacional están fuertemente relacionados por lo que influye en el funcionamiento de las organizaciones y más cuando en un área de atención al cliente como es el centro de servicios, en el cual la comunicación entre directivos y colaboradores es constante y es un reflejo de la cultura de la institución. Es por ello que la cultura en la actualidad es entendida como una agrupación de preceptos compartidos que brindan un pauta común de referencia y, que se ve reflejado en los patrones similares de comportamiento que presentan los colaboradores dentro de la institución.

En las instituciones los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son diversos: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por señalar sólo algunos.” (p.23).

Justificación metodológica

Metodológicamente el procedimiento utilizado es congruente con el diseño de investigación, asimismo, se ha diseñado con el apoyo de especialistas utilizando instrumentos válidos y confiables para recopilar la información más importante de los sujetos materia de investigación concerniente a las variables de comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT, 2017.

Justificación social, desde el punto de vista socio-cultural, este trabajo de investigación tiene como finalidad contribuir a que los miembros de las diferentes instituciones y sus colaboradores, entiendan la relevancia de la comunicación y la cultura organizacional, no solo desde en el ámbito profesional para el colaboradores sino también para la organización al buscar brindar un mejor servicio de calidad que se vea reflejado en el cumplimiento de sus objetivos.

1.4. Problema

1.4.1. Planteamiento del problema

Chiavenato (2009), señaló que comunicación organizacional es el proceso a través del cual los individuos intercambian información en una institución.

Siguiendo esta definición entonces se entiende que la comunicación organizacional se presenta en los diversos niveles para transmitir o compartir un mensaje; es así que toda organización existen personas que puedan dirigir a su personal que está bajo su cargo y ellos deben poseer la habilidad de comunicar un mensaje de forma clara y adecuada de tal manera que permita a su equipo participar y crear un entorno que estimule el compromiso y la cooperación en las diferentes categorías de trabajo, favoreciendo el crecimiento individual y grupal, orientado a la obtención de resultados y el cumplimiento de metas e indicadores.

A nivel mundial las administraciones del siglo XXI afrontan nuevos retos producto de la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, hecho por el cual sus directivos deben tener habilidades que les permitan dominar los retos que le plantea el medio en el que se desenvuelven. Es por ello que en la actualidad se puede observar que cada organización tiene su propia cultura, tradición, normativa, lenguaje, organigrama, que son características propias que influyen a la institución.

En una organización siempre los colaboradores dependerán de un directivo, el cual administrará de acuerdo a sus funciones asignadas dentro del organigrama, esto no significa que los mensajes que transmitan tenga llegada hacia los colaboradores que están bajo su dirección. Es por ello que hay una lista de elementos que debe manejar un directivo ya sea en su interactuar laboral y/o personal, enfatizando que el desempeño que tenga un integrante de la institución no sólo es responsabilidad de la persona, sino que tienen una responsabilidad compartida, tanto por este integrante como por las situaciones que se presentan en la institución a través de la interacción.

Nuestro país necesita de instituciones y organizaciones especializadas para suministrar bienes y servicios, estas instituciones son gobernadas por uno o más individuos; dependerá de los directivos y de su desempeño el éxito o fracaso de la organización, debiendo tomar continuamente decisiones sobre objetivos,

actividades, metas, recursos, etc. buscando la mejora y la eficacia en las tareas, así como también la satisfacción de los colaboradores.

Por ello la comunicación es un medio necesario para favorecer al personal y a la organización, así como, establecer y mantener la equidad interna, a efectos de impulsar e incrementar un buen clima organizacional y promover la competitividad. Asimismo la comunicación contribuye a evitar conflictos laborales.

Una organización con una cultura afianzada en sus colaboradores, es porque existe una buena comunicación interna fuerte en los cuales directivos y colaboradores comparten valores y objetivos en una misma dirección.

Esta realidad no es ajena a Sunat, que como entidad recaudadora depende de la decisión de muchos directivos, los cuales deben tomar decisiones a diario y deben ser comunicados y adoptados por los colaboradores de manera general. Es en este contexto que en la presente investigación trataremos de ver cuál es la relación que hay entre y la comunicación interna y la cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores de Sunat, pues como entidad recaudadora que servimos al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, enfrentamos ahora nuestros mayores retos, pues apuntamos a convertirnos en las administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respeta de la Región, respetada por el Estado, los contribuyentes y usuarios de comercio exterior, sus trabajadores y otras administraciones; para ello necesitamos de un líder con habilidades que permitan hacer constantes evaluaciones de puestos para una correcta distribución, en base a las competencias de cada colaborador.

1.4.2. Problemas de investigación

Problema general

¿Qué relación existe entre comunicación interna y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre patrones de comunicación y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre barreras para la comunicación y cultura organizacional y en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre retroalimentación y cultura organizacional y en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat?

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

La Comunicación Interna y cultura organizacional tienen relación directa en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación directa entre patrones de comunicación y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa entre barreras para la comunicación y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa entre retroalimentación y cultura organizacional y a los resultados en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación entre comunicación interna y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre patrones de comunicación y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Objetivo específico 2

Demostrar la relación que existe entre cultura organizacional y barreras para la comunicación en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Objetivo específico 3

Demostrar la relación que existe entre retroalimentación y cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Al respecto Tamayo (2003) indicó que el término variable se define de manera general, como la característica que se puede determinar por observación y que muestra diferentes valores de acuerdo a lo que estemos observando (p.163-164),

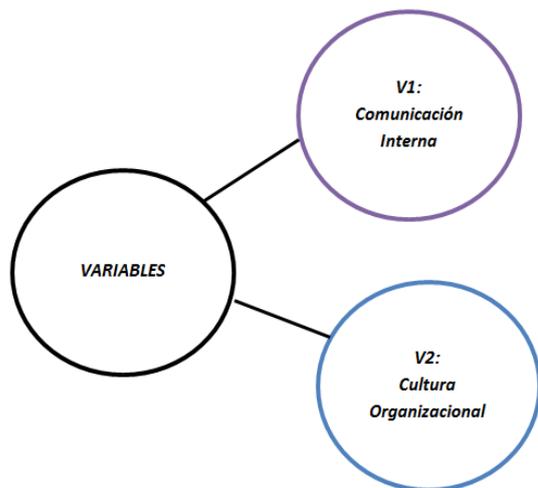


Figura 5. Variables implicadas en la investigación.

2.1.1 Comunicación interna

Definición conceptual

Blanco y Lobato (2010) señalaron que la comunicación interna “es la que se produce dentro de la empresa, destinada al personal de la misma”. (p. 34).

Definición operacional

Se refiere al uso de una de la comunicación interna como medio para cumplir con los objetivos de la institución, y se medirá como los colaboradores la perciben ya sea de parte de los directivos a ellos o viceversa, así como la comunicación que se da entre ellos.

2.1.2 Cultura organizacional

Chiavenato (1999) señaló que la “cultura organizacional está constituida por las normas informales y no escritas que guían el actuar diario de los integrantes de un organismo y dirigen sus acciones al cumplimiento de los objetivos de ésta, en

su realización intervienen todos los integrantes”. (p. 172).

Definición operacional

Se refiere al uso de la cultura organizacional como medio para generar mayor identificación y cohesión con la institución, asimismo, se medirá como los colaboradores perciben la cultura respecto del entorno que los rodea y se sienten identificados con la institución, así como del cumplimiento de las normas y comportamientos que se desarrollan entre colaboradores o de parte de la institución hacia ellos.

2.2 Operacionalización de variables

Se muestra el desarrollo de la matriz de operacionalización de las variables del presente trabajo sobre comunicación interna y cultura organizacional.

Tabla 1

Operacionalización de la variable comunicación interna

Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición	Niveles y rango
Patrones de comunicación	Referida a asuntos cotidianos. Fluye desde el supervisor al subordinado.		
	Referida a procedimientos, metodologías, instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo.		
	Comunicación vertical descendente, referida a información institucional.		
	Permite conocer ideas, opiniones, sugerencias. Fluye desde los niveles más bajos hasta los más altos.	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Baja [34-79] Media [80-124]
Barreras para la comunicación	Dentro de los miembros que trabajan en una dependencia. Intercambio de mensajes entre el mismo nivel de jerárquico.		
	Sobrecarga de información.		Alta [125-170]
	Distancia y distribución física. Comunicación defensiva.		
Retroalimentación	Verificación de la información distribuida. Información sobre el desempeño y desarrollo profesional del trabajador.		

Nota: Adaptado de la definición de las variables y dimensiones (2017)

Tabla 2
Operacionalización de la variable cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición	Niveles y rangos
Innovación y aceptación de riesgo	Planificación de Actividades de Innovación. Obstáculos a la innovación. Cumplimiento de objetivos.		
Atención a los detalles	Satisfacción del usuario. Comunicación. Competitividad de los colaboradores.		
Orientación a los resultados	Compromiso de los directivos. Responsabilidad de los colaboradores. Cumplimiento de las normas.	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces	Baja [31-72]
Orientación hacia las Personas	Desempeño de los colaboradores Evaluación de productividad Valoración del trabajador	(4) Casi siempre (5) Siempre	Media [73-113]
Orientación hacia el equipo	Compromiso compartido Sinergia Cooperación		Alta [114-155]
Agresividad	Obstáculos en el trabajo Desmotivación Comportamiento		
Estabilidad	Motivación Compromiso del colaborador		

Nota: Adaptado de la definición de las variables y dimensiones (2017)

2.3 Metodología

La presente investigación se elaboró en base a un enfoque cuantitativo, el cual está fundamentado según Bernal (2010) “en la evaluación de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone partir de un marco conceptual hacia el problema analizado, una sucesión de premisas que enuncien relaciones entre las variables estudiadas. (p. 60).

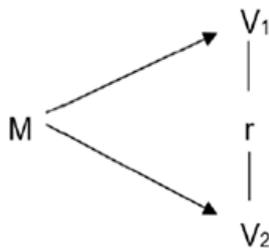
2.4 Tipo de estudio

El tipo de investigación es no experimental de tipo básica transversal de acuerdo a lo señalado por Carrasco (2009), asimismo, señaló que se denomina básica debido a que está dirigida a ahondar e incrementar los conocimientos que se posee respecto de la realidad que se estudia. (p.43).

2.5 Diseño de investigación

Según Hernandez, Fernandez, Baptista (2014), la presente investigación presenta diseño correlacional, dado que se busca valorar el grado de relación que hay entre las dos variables: comunicación interna y cultura organizacional en un contexto particular que es el Centro de Servicios de Miraflores y en un momento determinado. (p.152, 154,159).

Es de tipo no experimental dado que no se busca manipular las variables, pues solo se observará en su ambiente natural.



- M = Centro de Servicio de Miraflores -SUNAT 2017.
 V1 = comunicación interna
 V2 = cultura organizacional
 r = relación entre variables de estudio

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

Jany (1994) citado por Bernal (2012) define a la población como el total de elementos que presentan características comunes sobre las cuales se realizará la investigación (p.160).

Para la presente investigación el número de sujetos materia de la investigación es 43 colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores.

Tabla 3

Descripción de la población de colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores

Gestor de Servicios	Nº de estudiantes	Porcentaje
Gestor de Trámites	20	53.49%
Gestor de Orientación	23	46.51%
TOTAL	43	100%

Nota: Base de datos del Centro de Servicios

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnicas

Una de las técnicas más frecuentes para la obtención de datos es la encuesta, por lo que Bernal (2010) la define como un proceso el cual permite recopilar información de los sujetos materia de estudio a fin de conseguir el objetivo de la investigación. (p. 251).

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

A efectos de realizar la medición de las variables se utilizó para ambas variables el cuestionario de encuesta en una escala tipo Likert. La encuesta según Bernal (2010) se basa en una serie de premisas que se elaboran con el propósito de recabar información de las personas materia de investigación pero es imprescindible saber las características de la población a encuestar. (p. 194)

Seguidamente, presentamos la ficha técnica de cada uno de los instrumentos empleados en la investigación:

Ficha técnica instrumento 1

Nombre : Escala de comunicación interna
 Autor : basado en el instrumento propuesto por GF Asesores.
 Año : 2003
 Índice de fiabilidad : $\alpha = .879$
 Aplicación : individual

Tiempo estimado : 20 minutos.

Descripción : para medir la comunicación interna se redactó 34 ítems, y se ha confeccionado tomando en cuenta lo planteado por el autor, cuenta con una escala Alfa de Cronbach con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

Ficha técnica instrumento 2

Nombre : Escala de cultura organizacional

Autor : basado en el instrumento propuesto por Reyna Isabel Balboa Ramírez

Año : 2017

Índice de fiabilidad : $\alpha = .885$

Aplicación : individual

Tiempo estimado : 20 minutos.

Descripción : para medir el cultura organizacional se redactó 31 ítems, y se ha confeccionado tomando en cuenta lo planteado por el autor, cuenta con una escala Alfa de Cronbach con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

2.7.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Los instrumentos que posibilitaron medir las variables materia de investigación tuvieron que pasar por el proceso de validez de contenido realizado por expertos en el tema (Hernández, 2013) de tal manera que se pueda verificar la correspondencia con la teoría expuesta anteriormente. Los expertos consultados deben ser metodólogos y especialistas en el tema materia de investigación.

Tabla 4

Validación de expertos de los instrumentos de recolección de datos

N°	Expertos	Calificación	
		Comunicación Interna	Cultura Organizacional
Experto 1	Dr. José Perales Vidarte	Aplicable	Aplicable
Experto 2	Mgtr. Claudia Palomino Montenegro	Aplicable	Aplicable
Experto 3	Mgtr. Patrón Baldwing José Luis	Aplicable	Aplicable

Nota: Certificado de validación

Confiabilidad de los instrumentos

Existen diferentes procedimientos estadísticos para verificar la confiabilidad de los instrumentos, siendo el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach el de mayor facilidad para su aplicación de los instrumentos a los sujetos de materia de investigación.

Tabla 5

Índice de fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Escala de medición de las variables de estudio	Número de elementos	Coeficiente
		Alfa de Cronbach α
Comunicación interna	34	.879
Cultura organizacional	31	.885

Nota: Confiabilidad de los instrumentos

2.8. Métodos de análisis de datos

La evaluación de las variables y dimensiones se realizó a través de distribución de frecuencias, permitiéndonos visualizar de manera organizada las puntuaciones para los niveles de la variable comunicación interna y desarrollo organizacional. El grado de correlación se determinará a través de estadígrafo no paramétrico rho (p) de Spearman por tratarse de una variable cuantitativa, así mismo la interpretación de los valores de correlación se realizará teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 6

Escala de correlación según el rango de valores

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Positiva / relación directa	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Nota: Basado en Bisquerra (2009, p.212).

Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho)

Se entiende como una medida que busca la correlación y/o la asociación o independencia entre 2 variables. Donde el estadístico ρ viene dado por la expresión: Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas de datos.

2.9. Aspectos éticos

En la realización y desarrollo del proceso estadístico de acuerdo a la aplicación del instrumento según la muestra de estudio, se consideró la participación y decisión, así como la respuesta de los encuestados de forma confidencial, a fin de no generar un malestar o clima inadecuado por la apreciación que han manifestado mediante el instrumento utilizado en la investigación.

Asimismo, los contenidos en los que se basa la presentación es en función a las variables materia de estudio las cuales fueron descritas en las bases teóricas, a efectos de determinar y describir conceptos teóricos de acuerdo a las fuentes consultadas, por ello se respetó lo señalado por los diversos autores citados en la presente investigación.

III. Resultados

3.1. Análisis Descriptivo

3.1.1. Descripción de los resultados de la variable: comunicación interna

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según los niveles de comunicación interna

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	7.0
Regular	16	37.2
Buena	24	55.8
Total	43	100.0

Nota: Base de datos (2017)

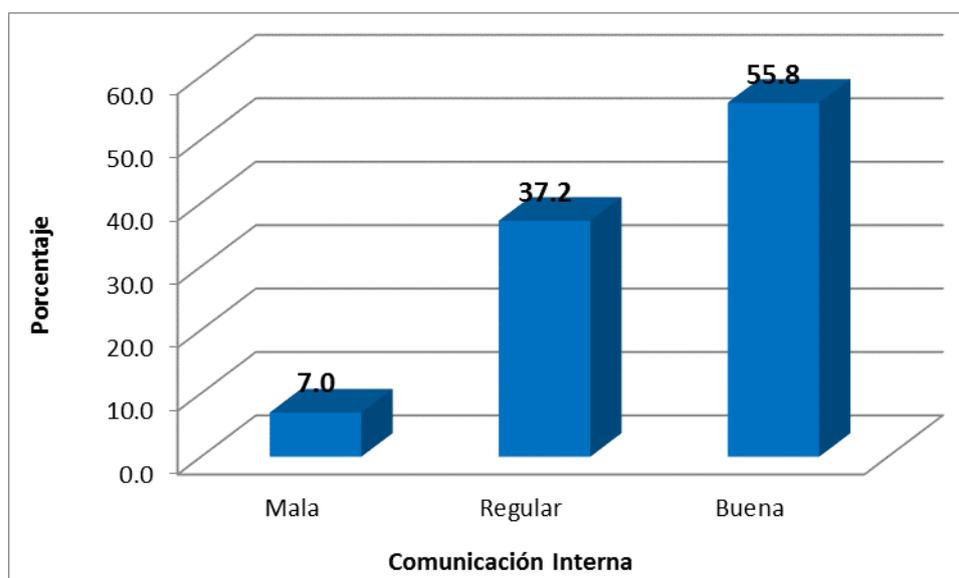


Figura 6. Distribución porcentual de la variable comunicación interna

De la tabla 7 y figura 6, se observa que el 55.8% el cual representa a 24 colaboradores del centro de servicio de Miraflores de Sunat, perciben que la comunicación interna es bueno, mientras que el 37.2% que equivale a 16 colaboradores perciben como regular a la comunicación interna y solo el 7% que equivale a 3 colaboradores perciben como mala comunicación interna.

3.1.2. Descripción de los resultados según las dimensiones de la variable: comunicación interna

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión comunicación interna

Dimensiones de la variable Comunicación Interna	Mala		Regular		Buena	
	n	%	n	%	n	%
Patrones Comunicación	4	9.3	14	32.6	25	58.1
Barreras de comunicación	6	14.0	29	67.4	8	18.6
Retroalimentación	3	7.0	15	34.9	25	58.1

Nota: Base de datos (2017)

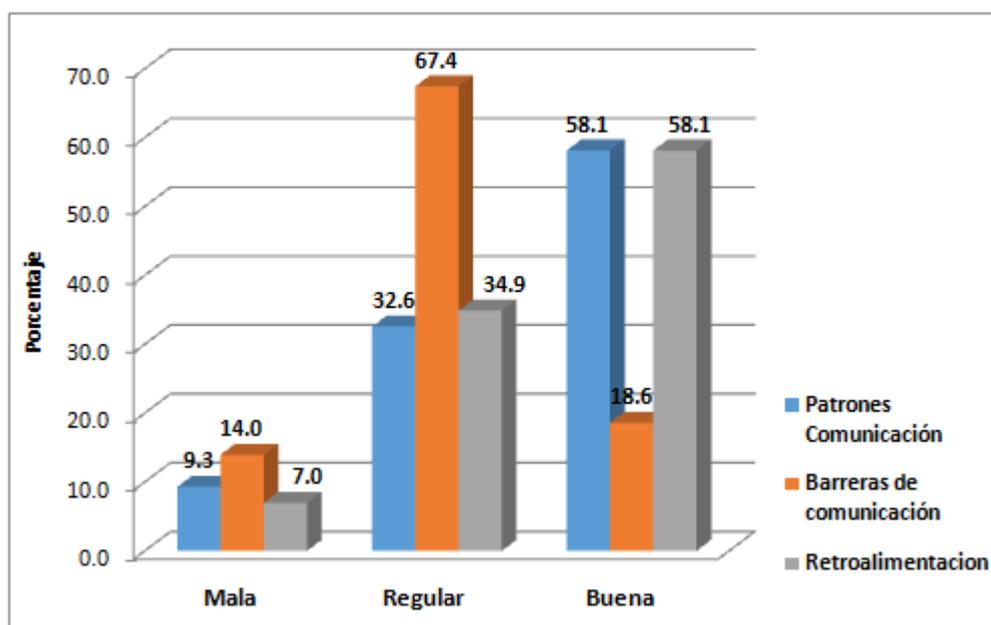


Figura 7. Distribución porcentual de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión cultura organizacional

De la tabla 8 y figura 7, se visualiza que en los resultados obtenidos por dimensión los colaboradores perciben que los patrones de comunicación y retroalimentación es de 58.1% que equivale a 25 colaboradores, mientras que en la dimensiones barreas de comunicación es de 67.4% que equivale a 29 colaboradores.

3.1.3. Descripción de los resultados de la variable: cultura organizacional

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la variable cultura organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	3	7.0
Media	19	44.2
Alta	21	48.8
Total	43	100.0

Nota: Base de datos (2017)

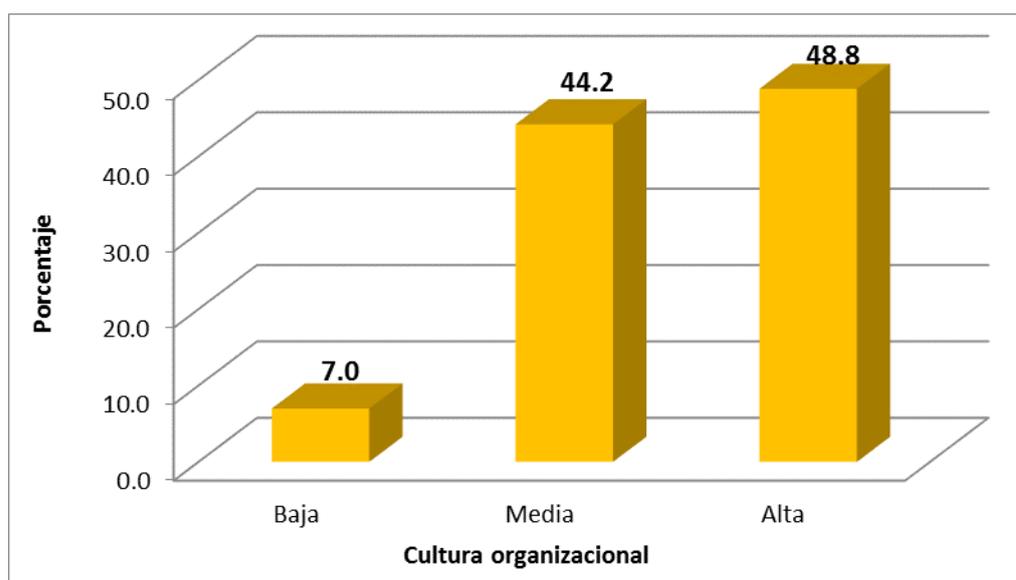


Figura 8. Distribución porcentual de colaboradores según la variable cultura organizacional

De la tabla 9 y figura 8, se visualiza que 48.8% el cual representa a 21 colaboradores del centro de servicio de Miraflores, perciben que existe un alto grado de desarrollo de la cultura organizacional, mientras que el 44.2% que equivale a 19 colaboradores perciben que el grado de desarrollo de la cultura organizacional es media y solo el 7% que equivale a 3 colaboradores percibe como bajo el grado de desarrollo es bajo.

3.1.4. Descripción de los resultados según las dimensiones de la variable: cultura organizacional

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión cultura organizacional

Dimensiones de la Cultura organizacional	Mala		Regular		Buena	
	n	%	n	%	n	%
Innovación	1	2.3	26	60.5	16	37.2
Atención a los detalles	1	2.3	22	51.2	20	46.5
Orientación resultados	1	2.3	31	72.1	11	25.6
Orientación personas	11	25.6	24	55.8	8	18.6
Orientación hacia el equipo	2	4.7	25	58.1	16	37.2
Agresividad	8	18.6	25	58.1	10	23.3
Estabilidad	0	0.0	19	44.2	24	55.8

Nota: Base de datos (2017)

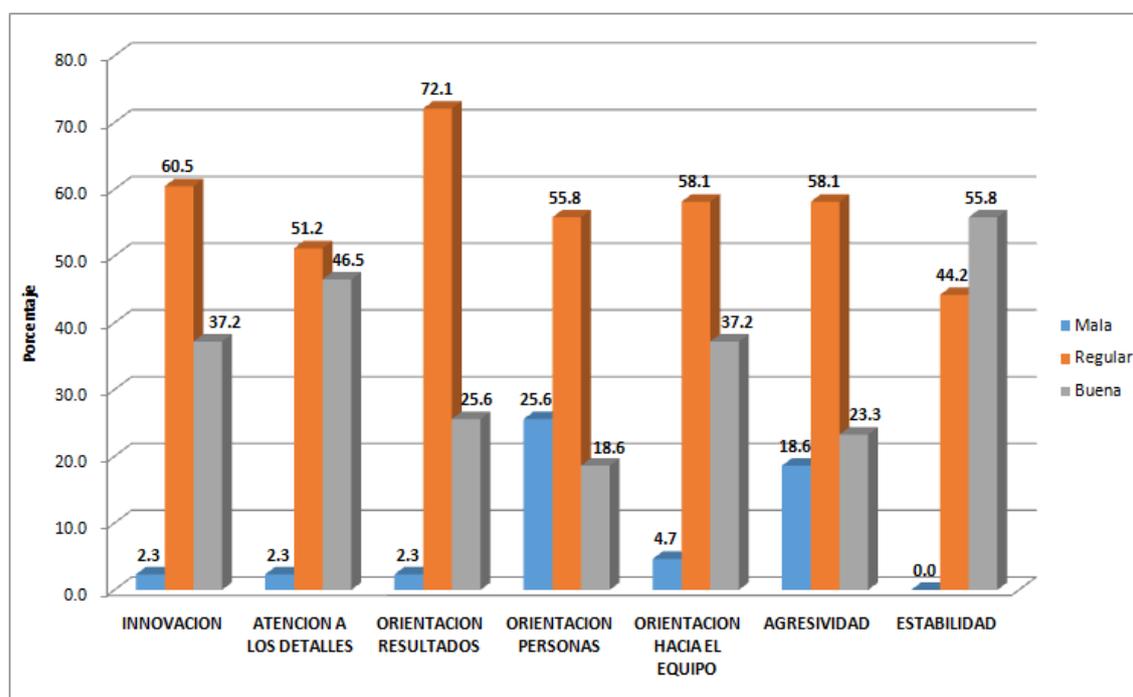


Figura 9. Distribución porcentual de colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la dimensión cultura organizacional

De la tabla 10 y figura 9 se visualiza que en los resultados por cada dimensión, los colaboradores perciben que en la dimensión estabilidad que el nivel alcanzado

es bueno con 55,8% que representa a 24 colaboradores, mientras que en la dimensión orientación de resultados el nivel alcanzado es regular con un 72.1% que equivale a 31 colaboradores.

3.2. Análisis Inferencial

Prueba de hipótesis general

Ho: La Comunicación Interna y Cultura Organizacional no tienen relación significativa en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat, 2017.

Ha: La Comunicación Interna y Cultura Organizacional tienen relación significativa en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat, 2017.

Tabla 11

Coefficiente de correlación y significación entre las variables comunicación interna y cultura organizacional

			Comunicación Interna	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1.000	,740**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	43	43
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	,740**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	43	43

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos (2017)

De los resultados que se observan en la tabla 11, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .740$ lo cual significa que existe relación positiva y alta entre las variables, y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una alta correlación con la cultura organizacional en el Centro de Servicio de Miraflores Sunat 2017.

Prueba de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación directa entre Patrones de comunicación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Ha: Existe relación directa entre Patrones de comunicación y Cultura Organizacional y en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Tabla 12

Coeficiente de correlación y significación entre la dimensión patrones de comunicación y la variable cultura organizacional

			Patrones Comunicación	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Patrones Comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	,703**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	43	43
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,703**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	43	43

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos (2017)

De los resultados que se observan en la tabla 12, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .703$ lo cual significa que existe relación positiva y alta entre las variables, y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, los patrones de comunicación tiene una alta correlación con la cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat, 2017.

Prueba de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación directa entre Barreras para la comunicación y Cultura Organizacional y en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Ha: Existe relación directa entre Barreras para la comunicación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Tabla 13

Coeficiente de correlación y significación entre la dimensión barrera de comunicación y la variable cultura organizacional

			Barreras de comunicación	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Barreras de comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	,501**
		Sig. (bilateral)		.001
		N	43	43
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,501**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	
		N	43	43

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos (2017)

De los resultados que se observan en la tabla 13, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .501$ lo cual significa que existe relación positiva y moderada entre las variables, y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, las barreras de comunicación tiene una correlación moderada con la cultura organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat, 2017.

Cabe precisar que es aquí donde vemos el coeficiente con menor grado de correlación frente a la hipótesis específica uno e hipótesis específica 3.

Prueba de hipótesis específica 3

Ho: no existe relación directa entre Retroalimentación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Ha: Existe relación directa entre Retroalimentación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, Sunat.

Tabla 14

Coeficiente de correlación y significación entre la dimensión retroalimentación y la variable cultura organizacional

			Retroalimentación	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Retroalimentación	Coeficiente de correlación	1.000	,706**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	43	43
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,706**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	43	43

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos (ver Apéndice D)

De los resultados que se visualizan en la tabla 14, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .706$ lo cual significa que existe relación positiva y alta entre las variables, y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la retroalimentación tiene una alta correlación con la variable cultura organizacional en el centro de Servicio de Miraflores, Sunat 2017.

3.3. Discusión de resultados

En relación a la hipótesis general, tenemos que en relación a la prueba de hipótesis se tiene que el grado de relación resultante entre las variables comunicación interna y cultura organizacional es de .740 lo cual quiere decir que existe relación positiva y con una significancia de 5%, asimismo, podemos indicar que tendríamos igual grado de relación si trabajamos a un nivel de significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se observa además que el nivel predominante en cuanto a la variable comunicación interna es el bueno con 55.8%, seguido del nivel regular con 37.2%, así mismo respecto a la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto con 48.8%, seguido del nivel medio con 44.2%. Las conclusiones halladas, son coherentes con aquellas encontradas por Barboza y Rodríguez (2014) quienes también relacionan de

manera directa la comunicación interna y la cultura organizacional con una significativa fuerte que según la correlación de Spearman es de .965, así mismo se establece que a mayor comunicación interna mayor cultura organizacional. A diferencia de los resultados obtenidos por Cedillo y Pérez (2014) si bien existe relación significativa entre las variables estudiadas es de .769, sin embargo, se concluyó que el 9% de trabajadores encuentra un nivel ineficaz de comunicación, mientras que el 29% refiere que es regular y el 37% que es ineficaz, resultados distintos a los encontrados en la presente investigación. Balarezo (2014) concluye que el 56.67% de los trabajadores encuestados, indican que no siempre la comunicación interna origina una identificación institucional con la empresa, así mismo señala que las deficiencias que posee la organización en comunicación organizacional interna tienen consecuencias en la organización de su trabajo. Camacho y Katime (2010) quienes evaluaron a 160 empleados de la organización objeto de estudio, concluyó que la comunicación interna en dicha organización se desarrolló de forma espontánea, sin planificación, no obstante, el autor indica que la comunicación ha surgido como respuesta a las situaciones que se han ido dando, sin tomar en cuenta la participación y retroalimentación.

En lo concerniente a la primera hipótesis específica tenemos que en relación a la prueba de hipótesis correspondiente, tenemos que el grado de relación obtenido entre la primera dimensión patrones de comunicación de la variable evaluada y la cultura organizacional es de .703 lo cual indica un nivel de correlación alto y con una significancia de 5%, también podemos señalar que tendríamos el mismo grado de correlación si trabajásemos a un nivel de significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se tiene además que el nivel predominante en la dimensión patrones de comunicación es buena con el 58.1% y el 32.6% como regular, mientras que en la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto con 48.8%, seguido del nivel medio con 44.2%. Estos resultados son coherentes con los hallados por Gómez (2013) quien describe que el grado de correlación es de .723, concluyendo que la relación de las variables cultura organizacional e innovación es directa con un grado de asociación entre las variables en un 83%, demostrando que el comportamiento de de los colaboradores estudiados desde un enfoque de cultura organizacional contribuye a la innovación de las compañías debido a que la

cultura organizacional ayuda a que las empresas desarrollen sus actividades adecuadamente. En tanto que en los resultados hallados por García (2014) estudio las variables cultura organizacional y clima laboral, determinando que hay una relación directa, positiva y moderada entre ambas variables, con un grado de correlación de .486 y un grado de significancia de $p < 0.0000$, asimismo, concluyó que son base para el comportamiento de la organización y sus colaboradores.

Respecto a la segunda hipótesis específica se tiene que en relación a la prueba de hipótesis, obtenemos que el grado de correlación obtenido entre las variables evaluadas y barreras de comunicación es de .501, viéndose aquí el menor grado de correlación frente a las hipótesis específicas uno e hipótesis específica tres, lo cual quiere decir que hay relación positiva y moderada entre ambas y con una significancia de 5%, asimismo, podemos señalar que tendríamos el mismo grado de correlación si trabajásemos a un nivel de significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), variables, y cuyo valor de $p < 0.05$, se tiene además que el nivel predominante en la dimensión barreras de la comunicación es el regular con 67.4% seguido del nivel bueno con 18.6%, mientras que en la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto con 48.8%, seguido del nivel medio con 44.2%. Estos resultados son similares a los hallados por Montaña y Torres (2015) que analiza la *cultura organizacional en empresas del sector financiero, que determinó una el sistema cultural de la entidad estudiada* presentan rasgos altamente arraigados con un 71%, es decir la cultura organizacional es relevante para el desarrollo de la empresa. En tanto que Balboa (2017) señala que del total de servidores encuestados el 13,2 % refieren que la cultura organizacional de los directivos y/o funcionarios es desfavorable, asimismo, el 60,3% de los encuestados expresan que es regularmente favorable y un 26,5 % expresan que es favorable. Se concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la citada entidad, reflejado que los directivos no demuestran destrezas de innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, estabilidad, debido a que no poseen un buen rol de coordinador, rol mentor, rol de

facilitador, lo que es corroborado estadísticamente, a través del coeficiente de Spearman es 0,653 y el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

Y respecto a la tercera hipótesis específica se tiene que en relación a la prueba de hipótesis realizada, tenemos que el grado de relación resultante entre la tercera dimensión retroalimentación de la variable evaluada y la cultura organizacional es de .706 lo cual significa que existe relación positiva y alta y con una significancia de 5%, asimismo, podemos señalar que obtendríamos el mismo grado de correlación si trabajásemos a un nivel de significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se aprecia además que el nivel predominante de en la dimensión retroalimentación es el bueno con 58.1% seguido del nivel regular con 34.9, mientras que la variable cultura organizacional mientras que en la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto con 48.8%, seguido del nivel medio con 44.2%. Del Cid (2010) manifiesta que existe una relación significativa de .813 entre las variables de estudio, reconociendo que la formación de los educadores afecta positivamente en la calidad de la educación, en vista que el aprendizaje en el enfoque por competencias brinda un especial atención al componente actitudinal, del mismo modo Flores (2014) indica que existe una relación significativa de .918, y el 87.1% de los encuestados manifiesta que la prevalencia de los niveles en la tabla de contingencia es el nivel alto, de esta manera se reconoce que la política educativa implantada, donde el aprendizaje actitudinal ha recobrado la importancia que por décadas fue relegada, en donde se le brindó prevalencia al aprendizaje estrictamente conceptual. Al respecto Salazar (2013) en su investigación analizó la *cultura organizacional hospital Roosevelt de Guatemala*, quien concluyó que existe correlación significativa fuerte y directa de 0.05 de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en dicha entidad.

IV. Conclusiones

Primera

Se demostró que existe una relación positiva y alta entre las variables comunicación interna y cultura organizacional de $p < 0.05$ en el Centro de servicios de Miraflores, Sunat, en el año 2017, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($\rho = .740$), por lo que el nivel de correlación es alta.

Segunda

Los patrones de comunicación tienen una correlación directa y significativa en un nivel alto ($\rho = .703$) con la cultura organizacional en el Centro de servicios de Miraflores, Sunat, en el año 2017.

Tercera

Las barreras para la comunicación mantienen una relación directa y en nivel moderado ($\rho = .501$) con la cultura organizacional en el Centro de servicios de Miraflores, Sunat, en el año 2017.

Cuarta

La retroalimentación tiene una correlación directa y significativa en un nivel alto ($\rho = .706$) con la cultura organizacional en el Centro de servicios de Miraflores, Sunat, en el año 2017.

Quinta

De lo expuesto en los párrafos precedentes se puede inferir que las dimensiones de la comunicación interna, las cuales presentan mayor relación (positiva en ambos casos) con la variable cultura organizacional, son respectivamente, patrones de comunicación y retroalimentación; a diferencia, de las anteriores la dimensión Barreras para la comunicación presenta una relación moderada (también positiva) respecto de la cultura organizacional.

Sexta

De la evaluación de los Niveles y/o Rangos de la Comunicación interna y sus porcentajes: Mala 7%, Regular 37.2% y Buena 55.8%, a diferencia de los tres niveles de la cultura organizacional y sus porcentajes: bajo 7%, media 44.2% y alto 48.8%, se puede apreciar que respecto de la primera variable que en el

centro de servicios de Miraflores la mayoría de los colaboradores (más de la mitad del total de la población) indica que hay una buena comunicación que aún puede mejorar aún más, no obstante, en relación a la segunda variable a diferencia de la primera no supera el 50% por lo que el grado de desarrollo de la cultura organizacional no es el más óptimo, lo cual es de alertarse debido a que somos una institución que se perfila a ser una administración tributaria moderna y exitosa.

Séptima

Se comprobó la hipótesis general de la presente tesis en la cual se demuestra la existencia de una correlación alta entre las variables comunicación interna y cultura organizacional, en el Centro de servicios de Miraflores de Sunat.

V. Recomendaciones

Primera

Luego de demostrarse la relación existente entre las variables se le recomienda a los directivos del Centro de Servicios de Miraflores de Sunat, fortalecer cada una de las dimensiones correspondientes a las variables comunicación interna y cultura organizacional.

Segunda

A los directivos y colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores de Sunat se les recomienda seguir fortaleciendo y hacer mayor uso de los patrones de comunicación y la cultura organizacional que se relacionan de manera positiva y en un nivel alto, es decir, incidir en fortalecer los medios por los que fluye la comunicación en la institución en especial en la comunicación que se da del colaborador al superior jerárquico, por lo tanto, se confirma la hipótesis 1 y objetivo específico 1

Tercera

Se recomienda a los directivos del Centro de Servicios de Miraflores evaluar las barreras para la comunicación que se relacionan de manera positiva y moderada a efectos de eliminarlas y se mejore la comunicación entre directivos y colaboradores, con esto se confirma las hipótesis específicas 2 y el objetivo específico 2.

Cuarta

Finalmente, a los directivos del Centro de Servicios de Miraflores se les recomienda hacer uso de la retroalimentación que se relaciona de manera positiva y alta con la cultura organizacional del Centro de Servicios de Miraflores de Sunat, lo que confirma la hipótesis 3 y el objetivo específico 3.

VI. Referencias

- Abanto (2014) *Estilos de liderazgo y comunicación interna en el personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima. 2013.* Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Balboa, R. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.* Tesis de Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman. Tacna, Perú.
- Balarezo (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.* Tesis en Ingeniería de Empresas, Universidad Técnica De Ambato. Ambato, Ecuador.
- Blanco, C. y Lobato, F. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente.* D.F., México: McMillan Profesional.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa.* 1ª. ed. Madrid: Muralla,S. A
- Barboza y Rodríguez (2014) elaboraron la investigación *Comunicación interna y la cultura organizacional de la Institución educativa N° 2029 Simón Bolívar San Martín de Porres 2013.* Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Camacho y Katime (2010) *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientando a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta,* Tesis de la escuela de comunicación social y periodismo, Universidad Sergio Arboleda. Santa Marta. Santa Marta.
- Cedillo y Pérez (2014) *Comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área logística de la SUNAT Lima 2013.* Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

- Chiavenato, I., (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2ª. ed. D.F., México: McGraw-Hill.
- Di, Y., (2003). *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta*. Universidad Católica Andrés Bello
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. 1ª. ed. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos,S. A
- García (2014) *Cultura organizacional y clima laboral en la Dirección Regional de Educación de Lima*. Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Gómez (2013) realizó su tesis titulada *Innovación y cultura organizacional*. Tesis del doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de la Sabana. Colombia.
- Guzmán, V. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. 1ª. ed. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. 2ª. ed. México: Editorial Trillas.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J., (2011). *Desarrollo organizacional*. 1ª. ed. D.F., México: Pearson Educación de México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. D.F., México: McGraw-Hill.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden F. y Montalván G. (2002). *Evaluación organizacional*. 1ª. ed. Canada: Banco Interamericano de Desarrollo.

Montaña y Torres (2015) desarrollaron la investigación *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Tesis de la maestría en dirección y gerencia de empresas. Bogotá, Colombia.

Newstrom, J., (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª. ed. D.F., México: McGraw-Hill

Ongallo, C., (2007). *Manual de comunicación*. 2ª. ed. Madrid: Editorial Dykinson

Ruiz Bolivar, Carlos. (1998). *Instrumentos de INVESTIGACIÓN Educativa..* 1ª. ed. Venezuela, Barquimisetto: CIDEG

Salazar (2013) *Relación entre la Cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*. Tesis de la maestría en Guatemala.

Tuñez, M., (2012). *La gestión de la comunicación de las organizaciones*. 1ª. ed. Zamora, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

Título: Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT 2017.

Autor: Juana Isabel Ballarta Rodríguez

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
<p>¿Qué relación existe entre Comunicación Interna y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT?</p> <p>Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre Patrones de comunicación y Cultura Organizacional y en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT?</p> <p>Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre Barreras para la comunicación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT?</p> <p>Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre Retroalimentación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT?</p>	<p>Determinar la relación entre Comunicación Interna y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p> <p>Objetivo específico 1 Demostrar la relación que existe entre Patrones de comunicación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p> <p>Objetivo específico 2 Demostrar la relación que existe entre Barreras para la comunicación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p> <p>Objetivo específico 3 Demostrar la relación que existe entre Retroalimentación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p>	<p>La Comunicación Interna y Cultura Organizacional tienen relación directa en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p> <p>Hipótesis específica 1 Existe relación directa entre Cultura Organizacional y Patrones de comunicación en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe relación directa entre Cultura Organizacional y Barreras para la comunicación en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p> <p>Hipótesis específica 3 Existe relación directa entre Retroalimentación y Cultura Organizacional en el Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT.</p>	<p>Variable 1: Comunicación Interna</p>				
			Patrones de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluye desde el supervisor al subordinado. 01, 02, 03 ▪ Comunicación vertical descendente, referida a información institucional 04, 05, 06 ▪ Referida a procedimientos, metodologías, instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo. 07, 08, 09 ▪ Permite conocer ideas, opiniones, sugerencias 10, 11 ▪ Referida a asuntos cotidianos 12, 13, 14, 15 ▪ Intercambio de mensajes entre el mismo nivel de jerárquico. 16 ▪ Dentro de los miembros que trabajan en una dependencia. 17, 18 ▪ Fluye desde los niveles más bajos hasta los más altos 19, 20, 21 		<p>(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</p>	<p>Mala [34-79] Buena [80-124] Regular [125-170]</p>
			Barreras para la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobrecarga de información. 22,23, 24, 25 ▪ Distancia y distribución física. 26 ▪ Comunicación defensiva. 27, 28, 29, 30 			
			Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación de la información distribuida. 31, 32 • Información sobre el desempeño y desarrollo profesional del trabajador. 33, 34 			

		Variable 2: cultura organizacional				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
		Innovación y aceptación de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de Actividades de Innovación ▪ Obstáculos a la innovación ▪ Cumplimiento de objetivos 	01, 02 03, 04, 05, 06		
		Atención a los detalles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del usuario ▪ Comunicación ▪ Competitividad de los colaboradores 	07, 08 09, 10, 11 12		Baja [34-79]
		Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso de los directivos ▪ Responsabilidad de los colaboradores ▪ Cumplimiento de las normas 	13, 14, 15 16 17, 18	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Media [80-124]
		Orientación hacia las Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño de los colaboradores ▪ Evaluación de productividad ▪ Valoración del trabajador 	19 20 21		Alta [125-170]
		Orientación hacia el equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso compartido ▪ Sinergia ▪ Cooperación 	22 23 24		
		Agresividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obstáculos en el trabajo ▪ Desmotivación ▪ Comportamiento 	25 26, 27 28		
		Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Compromiso del colaborador 	29, 30, 31		
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar		

<p>Tipo: Básica, que de acuerdo a lo señalado por Carrasco (2009) se señala que el tipo de investigación es básica porque busca profundizar e incrementar el conocimiento que se posee respecto de la realidad que se estudia (p.43).</p> <p>Diseño: No experimental, correlacional., es decir, busca medir el nivel de relación que existe entre ambas variables (Baptista, 2014. P.152, 154, 159).</p> <p>Método: Correlacional</p>	<p>Población: la población está conformada por 43 colaboradores y directivos del Centro de Servicios de Miraflores, en el año 2017.</p> <p>Tipo de muestreo: Representativo, censal</p> <p>Tamaño de muestra: comprende 43 colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT 2017.</p>	<p>Variable 1: comunicación interna</p> <p>Técnicas : encuesta para medir la variable objeto de estudio</p> <p>Instrumentos: cuestionario de encuesta tipo Likert con 34 ítems.</p> <p>Nombre : Escala de comunicación interna</p> <p>Autor : basado en el instrumento propuesto por GF asesores</p> <p>Año : 2003</p> <p>Ámbito de aplicación: Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT 2017.</p> <p>Forma de administración: individual</p>	<p>DESCRIPTIVA: tabla de distribución de frecuencias, porcentajes y grafico de barras.</p> <p>INFERENCIAL: estadístico no paramétrico Rho de Spearman.</p>
		<p>Variable 2: cultura organizacional</p> <p>Técnicas : encuesta para medir la variable objeto de estudio</p> <p>Instrumentos: cuestionario de encuesta tipo Likert con 31 ítems.</p> <p>Nombre : Escala de cultura organizacional</p> <p>Autor : basado en el instrumento propuesto por Reyna Isabel Balboa Ramírez</p> <p>Año : 2017</p> <p>Ámbito de aplicación: Centro de Servicios de Miraflores, SUNAT 2017.</p> <p>Forma de administración: individual</p>	

Anexo 2

Instrumentos de medición de variables

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación, se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con comunicación interna en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente (marca solo una casilla para cada fila, si marcas más de una no podremos contar tus respuestas. Si es difícil elegir solo una respuesta, piensa en cuál es tu opinión la mayor parte del tiempo). La encuesta cuenta con 5 niveles de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

Gracias por su apoyo!!!

N°	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo					
2	La información relacionada con la atención en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato					
3	La información relacionada con los resultados mensuales, así como indicadores, tiempo de atención, tiempo de espera en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato.					
4	La información relacionada con nuevos servicios que promociiona la institución y que el centro de servicio brindará, me llega a través de mi superior inmediato.					
5	La información relacionada con las campañas que promociiona la administración, me llega a través de mi superior inmediato.					
6	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato					
7	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
8	La descripción del trabajo, que se debe llevar a cabo el centro de servicio, se me informa a través de mi superior inmediato					
9	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.					
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
12	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.					
13	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
14	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					

15	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
16	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre trámites, orientación, cabina y consultas.					
17	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.					
18	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.					
19	La comunicación en el Centro de servicio generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores					
20	Omito canales formales (del supervisor al jefe de oficina) en el Centro de Servicio cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
21	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo					
22	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar					
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
24	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
25	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
26	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.					
27	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.					
28	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
29	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras					
30	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					
31	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.					
32	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.					
33	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
34	Obtengo información sobre mi proyección profesional, a través de mi superior inmediato.					

Anexo 3

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con el cultura organizacional en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente (marca solo una casilla para cada fila, si marcas más de una no podremos contar tus respuestas. Si es difícil elegir solo una respuesta, piensa en cuál es tu opinión la mayor parte del tiempo). La encuesta cuenta con 5 niveles de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

Gracias por su apoyo!!!

N°	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades					
2	En el centro de servicio, el trabajo está bien organizado.					
3	En mi trabajo se toleran errores creativos ocasionales.					
4	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional					
5	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí					
6	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.					
7	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.					
8	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.					
9	Existe calidez en la comunicación entre los directivos del centro de servicio y los trabajadores					
10	Los directivos toman decisiones con la participación de los trabajadores					
11	Existe calidez en la comunicación entre compañeros de trabajo.					
12	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones					
13	Los directivos permiten a los trabajadores tener un alto nivel de iniciativa					
14	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones					
15	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los trabajadores.					
16	Los directivos obligan a los trabajadores a seguir normas y reglamentos					

	preestablecido					
17	Los directivos toman decisiones arbitrarias					
18	Los directivos trabajan aisladamente de los trabajadores					
19	Los directivos tomas decisiones unilaterales.					
20	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores					
21	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores					
22	Los directivos tienen el respaldo de los trabajadores.					
23	Los directivos promueven la participación de los trabajadores					
24	Exijo mis derechos sin agresividad, pero con total seguridad de que la petición es correcta.					
25	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.					
26	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.					
27	Respondo con agresividad cuando alguien me agrede.					
28	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.					
29	Los trabajadores son tratados bien independientemente de su condición laboral					
30	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajado.					
31	Al personal contratado se le exige más para el cumplimiento de de los objetivos y metas institucionales.					

Anexo 4 Base de datos variable 1



Sujetos de investigación	Comunicación Interna																																	
	Ítems																																	
	Patrones de Comunicación																					Barreras para la Comunicación							Retroalimentación					
	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13	CI14	CI15	CI16	CI17	CI18	CI19	CI20	CI21	CI22	CI23	CI24	CI25	CI26	CI27	CI28	CI29	CI30	CI31	CI32	CI33	CI34
Sujeto 1	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	1	5	1	1	2	5	1	4	3	3	4	5	5	5	3	
Sujeto 2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	4	2	3	1	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	
Sujeto 3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3		
Sujeto 4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5	4	1	4	2	1	1	5	1	2	2	2	4	5	5	4	3
Sujeto 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	3	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5
Sujeto 6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	5	1	1	5	3	2	2	3	3	4	5	5	5
Sujeto 7	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	1	5	4	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
Sujeto 8	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	3	5	5	2	2	3	3	2	2	5	2	2	1	2	4	4	3	4	4
Sujeto 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5
Sujeto 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	3	3	2	2	5	5	5	5	5
Sujeto 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	
Sujeto 14	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	5	
Sujeto 15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	4	5



Sujetos de investigación	Comunicación Interna																																		
	Items																																		
	Patrones de Comunicación														Barreras para la Comunicación										Retroalimentación										
	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13	CI14	CI15	CI16	CI17	CI18	CI19	CI20	CI21	CI22	CI23	CI24	CI25	CI26	CI27	CI28	CI29	CI30	CI31	CI32	CI33	CI34	
Sujeto 1	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	5	1	1	2	5	1	4	3	3	4	5	5	5	3	
Sujeto 2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	4	2	3	1	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	
Sujeto 3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
Sujeto 4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5	4	1	4	2	1	1	5	1	2	2	2	4	5	5	4	3	
Sujeto 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	3	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5		
Sujeto 6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	5	1	1	5	3	2	2	3	3	4	5	5		
Sujeto 7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	1	5	4	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3		
Sujeto 8	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	3	5	5	2	2	3	3	2	2	5	2	2	1	2	4	4	3	4		
Sujeto 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	5	5	5	5		
Sujeto 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Sujeto 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	5	5	5	5		
Sujeto 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	2	3	4	4	4	4		
Sujeto 13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4		
Sujeto 14	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	5	5	3	4	5	3	4	3	4	5		
Sujeto 15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	4	4	5		
Sujeto 16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	2	2	4	2	2	2	1	1	4	3	3		
Sujeto 17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4		
Sujeto 18	3	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	2	3	3	5	5	5	3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	2	3	
Sujeto 19	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3		
Sujeto 20	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	2	4	4	2	5	4	2	3	3	4	4	5	5	5	5		
Sujeto 21	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	3	1	3	3	4	2	1	3	2	2	2	3	3	4	3	2	
Sujeto 22	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	1	4	5	5	5	5	3	3	5	2	1	1	5	2	3	3	3	3	4	5	4	3	
Sujeto 23	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	
Sujeto 24	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	
Sujeto 25	4	4	5	4	4	4	4	3	4	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	1	5	2	1	1	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	
Sujeto 26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
Sujeto 27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	4	5	5	5	4	1	5	2	1	1	5	2	1	1	1	5	5	5	4	4	
Sujeto 28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sujeto 29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	3	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sujeto 30	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	2	1	1	5	3	1	5	1	5	5	1	1	1	
Sujeto 31	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	2	3	4	5	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
Sujeto 32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4
Sujeto 33	3	4	5	2	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	2	5	5	4	4	2	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	
Sujeto 34	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	2	2	2	5	5	4	4	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	
Sujeto 35	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	4	1	5	3	2	2	3	5	2	2	2	4	4	5	4	4	
Sujeto 36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sujeto 37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	2	5	1	2	1	1	4	5	5	4	4	
Sujeto 38	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	1	1	3	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 39	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	1	1	3	4	4	4	4	
Sujeto 40	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	2	5	3	4	5	4	1	5	4	1	1	5	1	3	3	3	4	5	5	5	1	1	
Sujeto 41	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	2	3	3	3	4	4	5	5	5	
Sujeto 42	3	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	1	4	2	3	2	4	3	3	4	3	2	
Sujeto 43	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	

Anexo 5

Base de datos variable 2



Sujetos de investigación	Cultura organizacional																															
	Items																															
	Innovación y aceptación de riesgo						Atención a los detalles						Orientación a los resultados										Agresividad					Estabilidad				
	It1	It2	It3	It4	It5	It6	It7	It8	It9	It10	It11	It12	It13	It14	It15	It16	It17	It18	It19	It20	It21	It22	It23	It24	It25	It26	It27	It28	It29	It30	It31	
Sujeto 1	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	5	3	4	3
Sujeto 2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	
Sujeto 3	4	4	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	4	4	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	3
Sujeto 4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4	5	2	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	1	2	5	5	5	5
Sujeto 5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	4	
Sujeto 6	4	4	4	4	4	1	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4
Sujeto 7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5
Sujeto 8	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	1	1	1	5	5	4	3
Sujeto 9	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	2
Sujeto 10	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	5	3	3	3
Sujeto 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5
Sujeto 12	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4
Sujeto 13	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3
Sujeto 14	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	1	3	4	1	1	2	2	2	4	5	5	1	4	1	5	4	4	1	1
Sujeto 15	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	3	3



Sujetos de investigación		Cultura organizacional																														
		Items																														
		Innovación y aceptación de					Atención a los detalles					Orientación a los					Orientación hacia					Orientación					Agresividad					Estabilidad
Ik1	Ik2	Ik3	Ik4	Ik5	Ik6	Ik7	Ik8	Ik9	Ik10	Ik11	Ik12	Ik13	Ik14	Ik15	Ik16	Ik17	Ik18	Ik19	Ik20	Ik21	Ik22	Ik23	Ik24	Ik25	Ik26	Ik27	Ik28	Ik29	Ik30	Ik31		
Sujeto 1	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	5	3	4	3	
Sujeto 2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	
Sujeto 3	4	4	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	4	4	5	5	5	1	1	1	5	5	5	3	
Sujeto 4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4	5	2	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	2	5	5	5	5	
Sujeto 5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	4	
Sujeto 6	4	4	4	4	4	1	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	
Sujeto 7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	5	2	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	
Sujeto 8	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	1	1	1	5	5	4	3	
Sujeto 9	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	2	
Sujeto 10	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	5	3	3	3	
Sujeto 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	
Sujeto 12	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	
Sujeto 13	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	1	2	2	2	3	3	3	
Sujeto 14	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	1	3	4	1	1	2	2	2	4	5	5	1	4	1	5	4	4	1	
Sujeto 15	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	3		
Sujeto 16	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	1	2	3	3	4	4	4	4	4	1	5	4	4	4	
Sujeto 17	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	5	2	4	5	
Sujeto 18	4	3	4	3	4	2	5	2	3	3	5	4	3	2	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	1	4	1	5	5	5	5	
Sujeto 19	3	4	2	3	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
Sujeto 20	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	1	1	1	4	4	5	5	5	1	4	1	5	5	5	5	
Sujeto 21	3	4	3	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	1	3	1	4	2	2	4	
Sujeto 22	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	1	1	1	5	5	4	5	5	1	1	1	5	5	5	1	
Sujeto 23	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	4	1	2	1	2	3	5	4	4	
Sujeto 24	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	1	4	2	4	3	4	3	
Sujeto 25	3	2	1	2	2	5	3	1	1	1	3	1	1	5	1	4	4	4	4	1	1	3	1	5	4	4	1	4	2	4	5	
Sujeto 26	4	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 27	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	4	
Sujeto 28	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	
Sujeto 29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	5	
Sujeto 30	5	4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	1	5	5	3	3	3	2	5	5	5	5	5	1	2	2	5	5	5	4	
Sujeto 31	4	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2	3	2	4	5	5	5	5	5	1	5	1	2	4	5	4	
Sujeto 32	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	5	5	5	4	
Sujeto 33	3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	4	3	3	3	
Sujeto 34	4	4	2	4	4	4	5	2	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	5	2	4	2
Sujeto 35	5	4	4	5	4	2	5	4	5	4	5	5	4	1	4	5	1	1	1	5	5	5	4	5	1	2	1	4	5	5	1	
Sujeto 36	4	3	1	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	3	5	3	
Sujeto 37	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	2	5	3	2	2	2	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	
Sujeto 38	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	2	5	3	3	1	5	1	5	3	5	5	5	
Sujeto 39	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	1	1	2	3	4	4	
Sujeto 40	1	3	1	1	5	5	3	1	5	2	4	4	3	5	4	5	3	4	5	3	3	4	3	5	1	3	2	4	4	4	1	
Sujeto 41	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	1	2	5	4	4	4	
Sujeto 42	3	3	2	3	4	4	4	3	5	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	1	3	1	5	4	5	3	
Sujeto 43	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	4	3	4	3	

Anexo 6 Carta de aceptación

Solicitud de autorización para conferencias charlas, eventos y publicaciones N° 00001 - 2017 - 620100						
Documento						Seguimi
A : Carlos Rafael Chirinos Gomez QE-GERENTE 62900-Secion de Servicios al Contribuyente - I Lima						
De : Juana Isabel Ballarta Rodriguez S6-Especialista 1 620100-Division de Servicios al Contribuyente						
Asunto : Solicitud de autorización para conferencias charlas, eventos y publicaciones						
Fecha : 02/06/2017 03:11:46 p.m.						
Copia a : Miguel Angel Neira Francia, Juana Isabel Ballarta Rodriguez						
Revisado por : Miguel Angel Neira Francia Sr. Encargado (E) 628130-Secion de Servicios al Contribuyente III - I Lima						
Documentos de Referencia : CORTENIDO						
I. DATOS DEL TRABAJADOR: Nº de registro: 8918 Apellidos y nombres: Ballarta Rodriguez Juana Isabel						
II. DATOS DE CENTRO DE ESTUDIOS/INSTITUCIÓN: Nombre: Universidad Cesar Vallejo RUC: 2016411332						
III. DATOS DE LA CONFERENCIA, CHARLA, PUBLICACIÓN, EVENTO: Tipo (Consiguar conferencia, charla, publicación, evento): Bases sobre comunicación interna y cultura organizacional Denominación: Comunicación interna y Cultura organizacional en el centro de Servicios Maiflores Temas a tratar: Comunicación interna y cultura organizacional Modalidad a (Indicar: Tributos/Aduanas/Institucional): Institucional Fecha de inicio: 31/05/17 Fecha de término: 09/06/2017 Prestar días de la semana: 09/06/2017 Hora de inicio: 5:00 Hora de término: 5:15 Remunerado (SI/NO): NO Se debe adjuntar de forma obligatoria: - Atribución y/o temario - Declaración Jurada OBSERVACIONES						
DATOS ADICIONALES Confidencial : No Prioridad : 005-Muy Urgente Acción a Tomar : 005-Por Corresponder Archivos Adjuntos : Ver Fecha y Hora Recepción : 05/06/2017 12:06:20 p.m.						
SEGUIMIENTOS						
Remite	Destinatario	Prioridad	Fecha	Acción	Instrucciones	Archivos Adjuntos Num_seg
Seguimiento	Carlos Rafael Chirinos Gomez	Rosalba Cisnera Muñoz LJ	Muy Urgente	05/06/2017 12:09:20 p.m.	Por Corresponder	Buenas tardes Rosalba, se pasa para su conocimiento Ver 1

Anexo 7

Certificados de validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Patrones de comunicación							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	/		/		/		
2	La información relacionada con la atención en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato	/		/		/		
3	La información relacionada con los resultados mensuales, así como indicadores, tiempo de atención, tiempo de espera en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
4	La información relacionada con nuevos servicios que promociona la institución y que el centro de servicio brindará, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
5	La información relacionada con las campañas que promociona la administración, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
6	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	/		/		/		
7	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	Si /	No	Si /	No	Si /	No	
8	La descripción del trabajo, que se debe llevar a cabo el centro de servicio, se me informa a través de mi superior inmediato	/		/		/		
9	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/		/		/		
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	/		/		/		
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	/		/		/		
12	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.	/		/		/		
13	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	/		/		/		
14	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	Si /	No	Si /	No	Si /	No	
15	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	/		/		/		

16	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre trámites, orientación, cabina y consultas.	/		/		/	
17	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	/		/		/	
18	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	/		/		/	
19	La comunicación en el Centro de servicio generalmente fluye de arriba hacia abajo, es decir, de los niveles base a los supervisores	Si	No	Si	No	Si	No
20	Omito canales formales (del supervisor al jefe de oficina) en el Centro de Servicio cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/		/		/	
21	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	/		/		/	
DIMENSIÓN 2: Barreras para la comunicación							
22	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar	/		/		/	
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	Si	No	Si	No	Si	No
24	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/		/		/	
25	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	/		/		/	
26	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/		/		/	
27	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	Si	No	Si	No	Si	No
28	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
29	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	/		/		/	
30	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	/		/		/	
DIMENSIÓN 3: Retroalimentación							
31	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	/		/		/	
32	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	/		/		/	
33	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
34	Obtengo información sobre mi proyección profesional, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA EN EL NUMERO DE ITEMS.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: PATRÓN BALDWIN JOSÉ LUIS DNI: 06639381

Especialidad del validador: Mg. ADMINISTRACIÓN

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

10 de JUNIO del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Innovación y aceptación de riesgo								
1	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades	/		/		/		
2	En el centro de servicio, el trabajo está bien organizado.	/		/		/		
3	En mi trabajo se toleran errores creativos ocasionales.	/		/		/		
4	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional	/		/		/		
5	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí	/		/		/		
6	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: Atención a los detalles								
7	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.	/		/		/		
8	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	/		/		/		
9	Existe calidez en la comunicación entre los directivos del centro de servicio y los trabajadores	/		/		/		
10	Los directivos toman decisiones con la participación de los trabajadores	/		/		/		
11	Existe calidez en la comunicación entre compañeros de trabajo.	/		/		/		
12	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: Orientación a los resultados								
13	Los directivos permiten a los trabajadores tener un alto nivel de iniciativa	/		/		/		
14	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones	/		/		/		
15	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los trabajadores.	/		/		/		
16	Los directivos obligan a los trabajadores a seguir normas y reglamentos preestablecido	/		/		/		
DIMENSIÓN 4: Orientación hacia las Personas								
17	Los directivos toman decisiones arbitrarias	/		/		/		
18	Los directivos trabajan aisladamente de los trabajadores	/		/		/		
19	Los directivos toman decisiones unilaterales.	/		/		/		
20	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores	/		/		/		
DIMENSIÓN 5: Orientación hacia el equipo								
21	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores	/		/		/		
22	Los directivos tienen el respaldo de los trabajadores.	/		/		/		
23	Los directivos promueven la participación de los trabajadores	/		/		/		
DIMENSIÓN 6: Agresividad								
24	Exijo mis derechos sin agresividad, pero con total seguridad de que la petición es correcta.	/		/		/		

25	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.	/	/	/	/	/
26	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.	/	/	/	/	/
27	Respondo con agresividad cuando alguien me agrede.	/	/	/	/	/
28	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.	/	/	/	/	/
DIMENSIÓN 7: Estabilidad						
29	Los trabajadores son tratados bien independientemente de su condición laboral	/	/	/	/	/
30	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajado.	/	/	/	/	/
31	Al personal contratado se le exige más para el cumplimiento de de los objetivos y metas institucionales.	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA EN EL NUMERO DE ITEMS

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PATROÑO BALDWIN JOSE LUIS DNI: 06639381

Especialidad del validador: Mg. ADMINISTRACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...10...de JUNIO del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Patrones de comunicación							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	/		/		/		
2	La información relacionada con la atención en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato	/		/		/		
3	La información relacionada con los resultados mensuales, así como indicadores, tiempo de atención, tiempo de espera en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
4	La información relacionada con nuevos servicios que promociona la institución y que el centro de servicio brindará, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
5	La información relacionada con las campañas que promociona la administración, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
6	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	/		/		/		
7	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La descripción del trabajo, que se debe llevar a cabo el centro de servicio, se me informa a través de mi superior inmediato	/		/		/		
9	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/		/		/		
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	/		/		/		
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	/		/		/		
12	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.	/		/		/		
13	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.			/		/		
14	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	/		/		/		
16	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre trámites, orientación, cabina y consultas.	/		/		/		
17	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	/		/		/		
18	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	/		/		/		
19	La comunicación en el Centro de servicio generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Omito canales formales (del supervisor al jefe de oficina) en el Centro de Servicio cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/		/		/		

21	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	/		/		/	
DIMENSIÓN 2: Barreras para la comunicación		/		/		/	
22	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar	/		/		/	
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	Si	No	Si	No	Si	No
24	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/		/		/	
25	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	/		/		/	
26	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/		/		/	
27	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	Si	No	Si	No	Si	No
28	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
29	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	/		/		/	
30	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	/		/		/	
DIMENSIÓN 3: Retroalimentación		/		/		/	
31	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	/		/		/	
32 *	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	/		/		/	
33	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
34	Obtengo información sobre mi proyección profesional, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LOS ÍTEMES SON SUFICIENTES PARA MEDIR LA VARIABLE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador.Dr/(Mg): PALOMINO MONTENEGRO CLAUDIA DNI: 41230323

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACION

.....10 de JUNIO del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Innovación y aceptación de riesgo	Si	No	Si	No	Si	No	
1	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades	/		/		/		
2	En el centro de servicio, el trabajo está bien organizado.	/		/		/		
3	En mi trabajo se toleran errores creativos ocasionales.	/		/		/		
4	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional	/		/		/		
5	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí	/		/		/		
6	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: Atención a los detalles	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.	/		/		/		
8	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	/		/		/		
9	Existe calidez en la comunicación entre los directivos del centro de servicio y los trabajadores	/		/		/		
10	Los directivos toman decisiones con la participación de los trabajadores	/		/		/		
11	Existe calidez en la comunicación entre compañeros de trabajo.	/		/		/		
12	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: Orientación a los resultados	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los directivos permiten a los trabajadores tener un alto nivel de iniciativa	/		/		/		
14	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones	/		/		/		
15	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los trabajadores.	/		/		/		
16	Los directivos obligan a los trabajadores a seguir normas y reglamentos preestablecido	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4: Orientación hacia las Personas	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los directivos toman decisiones arbitrarias	/		/		/		
18	Los directivos trabajan aisladamente de los trabajadores	/		/		/		
19	Los directivos tomas decisiones unilaterales.	/		/		/		
20	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores	/		/		/		
	DIMENSIÓN 5: Orientación hacia el equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores	/		/		/		
22	Los directivos tienen el respaldo de los trabajadores.	/		/		/		

23	Los directivos promueven la participación de los trabajadores	/	/	/		/	
DIMENSIÓN 6: Agresividad		Si	No	Si	No	Si	No
24	Exijo mis derechos sin agresividad, pero con total seguridad de que la petición es correcta.	/		/		/	
25	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.	/		/		/	
26	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.	/		/		/	
27	Respondo con agresividad cuando alguien me agrade.	/		/		/	
28	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.	/		/		/	
DIMENSIÓN 7: Estabilidad				/		/	
29	Los trabajadores son tratados bien independientemente de su condición laboral	/		/		/	
30	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajado.	/		/		/	
31	Al personal contratado se le exige más para el cumplimiento de de los objetivos y metas institucionales.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LOS ITEMS SON SUFICIENTES PARA MEDIR LA VARIABLE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

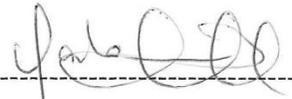
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PALOMINO MONTENEGRO CLAUDIA B. DNI: 41230323

Especialidad del validador: HABISTER EN ADMINISTRACION

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de JUNIO del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Patrones de comunicación							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
2	La información relacionada con la atención en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato	✓		✓		✓		
3	La información relacionada con los resultados mensuales, así como indicadores, tiempo de atención, tiempo de espera en el centro de servicio, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
4	La información relacionada con nuevos servicios que promociona la institución y que el centro de servicio brindará, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
5	La información relacionada con las campañas que promociona la administración, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
6	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	✓		✓		✓		
7	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La descripción del trabajo, que se debe llevar a cabo el centro de servicio, se me informa a través de mi superior inmediato	✓		✓		✓		
9	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	✓		✓		✓		
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	✓		✓		✓		
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
13	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
14	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	✓		✓		✓		
16	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre trámites, orientación, cabina y consultas.	✓		✓		✓		
17	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
18	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
19	La comunicación en el Centro de servicio generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Omito canales formales (del supervisor al jefe de oficina) en el Centro de Servicio cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	✓		✓		✓		

21	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 2: Barreras para la comunicación	✓		✓		✓	
22	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar	✓		✓		✓	
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	Si	No	Si	No	Si	No
24	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	✓		✓		✓	
25	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	✓		✓		✓	
26	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	✓		✓		✓	
27	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	Si	No	Si	No	Si	No
28	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓	
29	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	✓		✓		✓	
30	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: Retroalimentación						
31	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	✓		✓		✓	
32	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	✓		✓		✓	
33	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
34	Obtengo información sobre mi proyección profesional, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LOS ÍTEMS SON SUFICIENTES PARA MEDIR LA VARIABLE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PERALES VIDARTE JOSE RUDOLFO

DNI: 32603142

Especialidad del validador: MATEMÁTICA FÍSICA METODOLÓGICO

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de JUNIO del 2017.


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Innovación y aceptación de riesgo							
1	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades	✓		✓		✓		
2	En el centro de servicio, el trabajo está bien organizado.	✓		✓		✓		
3	En mi trabajo se toleran errores creativos ocasionales.	✓		✓		✓		
4	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional	✓		✓		✓		
5	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí	✓		✓		✓		
6	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Atención a los detalles	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.	✓		✓		✓		
8	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	✓		✓		✓		
9	Existe calidez en la comunicación entre los directivos del centro de servicio y los trabajadores	✓		✓		✓		
10	Los directivos toman decisiones con la participación de los trabajadores	✓		✓		✓		
11	Existe calidez en la comunicación entre compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Orientación a los resultados	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los directivos permiten a los trabajadores tener un alto nivel de iniciativa	✓		✓		✓		
14	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones	✓		✓		✓		
15	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los trabajadores.	✓		✓		✓		
16	Los directivos obligan a los trabajadores a seguir normas y reglamentos preestablecido	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Orientación hacia las Personas	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los directivos toman decisiones arbitrarias	✓		✓		✓		
18	Los directivos trabajan aisladamente de los trabajadores	✓		✓		✓		
19	Los directivos tomas decisiones unilaterales.	✓		✓		✓		
20	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores							
	DIMENSIÓN 5: Orientación hacia el equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Los directivos defienden los derechos de los trabajadores							
22	Los directivos tienen el respaldo de los trabajadores.							

Anexo 8

Artículo científico

Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT 2017

Internal communication and organizational culture in the Miraflores's service center, SUNAT, 2017

Ballarta Rodriguez, Juana Isabel

Isabell8685@hotmail.com

SUNAT

Resumen

El presente estudio titulado Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT 2017, tuvo como objetivo general, determinar la relación entre Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores. Investigación básica de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo, correlacional. La población conformada por 43 colaboradores del centro de servicios. La técnica utilizada fue a través de la encuesta y los instrumentos: cuestionario de encuesta, tipo escala Lickert, los cuales fueron validados por tres expertos en la materia con grado académico de maestro y doctor; los mismos que fueron adaptados por el investigador. Confiabilidad a través del alfa de Cronbach, indicando que son muy confiables, se cuenta con la validez de constructo con r de Pearson. Se utilizó estadístico no paramétrico Rho de Spearman, para contrastar la hipótesis general y las específicas con una significancia de < 0.05 . Entre los resultados: se presenta una correlación Rho de Spearman positiva y moderada (0,501), observamos que la Significancia mostrada es significativa, en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H_0); es decir, existe relación directa y significativa entre Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT, 2017.

Palabras Clave: Comunicación interna, cultura organizacional

Abstract

The present study entitled Internal communication and organizational culture in the Miraflores's service center, SUNAT, 2017, was general objective to determine the relationship between Internal communication and organizational culture in the Miraflores's service center. Basic research of quantitative approach not experimental, descriptive correlational design. The population consists 43 employees of the Service center. The technique used was through the survey and instruments: questionnaire type scale Likert, which were validated by three experts in the academic degree of master and doctors; the same ones that were adapted by the researcher. Reliability through the alpha of Cronbach, indicating that they are very reliable, it boasts with Pearson's r construct validity. Non-parametric Spearman's Rho, was statistical to contrast the specific and the general hypothesis with a significance of < 0.05 . Among the results: presents a correlation Spearman Rho positive and moderate (0.501), we observe that the next significance is significant, thus the decision to reject the null hypothesis (H_0); in other words: there is direct and meaningful relationship Internal communication and organizational culture in the Miraflores's service center, SUNAT, 2017.

Key words: entitled Internal communication, organizational culture

Introducción

El presente trabajo de investigación es relevante y útil, ya que se revisan teorías, asimismo, aborda temas preponderantes en el desarrollo de la Administración. Considerando que la comunicación interna es la base de toda organización y la cultura forma parte de la realidad institucional, que integrados ambos servirán para el diagnóstico de los problemas que enfrenta actualmente la Administración y con ello desarrollar propuestas de mejora institucional. Es importante porque se busca contribuir al conocimiento y aplicación práctica de las diferentes teorías, debido a que en los últimos años se ha evidenciado cada vez más que la comunicación y la cultura organizacional están fuertemente relacionados por lo que influye en el funcionamiento de las organizaciones y más cuando en un área de atención al cliente como es el centro de servicios, en el cual la comunicación entre directivos y colaboradores es constante y es un reflejo de la cultura de la institución. Es por ello, que la cultura en la actualidad es entendida como una agrupación de preceptos compartidos que brindan una pauta común de referencia y, que se ve reflejado en los patrones similares de comportamiento que presentan los colaboradores dentro de la institución. En las instituciones los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son diversos: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por señalar sólo algunos. Por otro lado, desde el punto de vista socio-cultural, este trabajo de investigación tiene como finalidad contribuir a que los miembros de las diferentes instituciones y sus colaboradores, entiendan la relevancia de la comunicación y la cultura organizacional, no solo desde en el ámbito profesional para el colaborador sino también para la organización al buscar brindar un mejor servicio de calidad que se vea reflejado en el cumplimiento de sus objetivos.

Antecedentes del Problema

Cedillo y Pérez (2014) buscó relacionar las variables comunicación interna y satisfacción del usuario interno, cual objetivo era evaluar como la comunicación interna favorece o perjudica la sensación de satisfacción del usuario interno del personal del área logística y a través de indicadores que ver alternativas que solucionen su problemática existente. Entre sus conclusiones se tiene existe relación significativa muy alta de ambas variables.

García (2014) tuvo como objetivo estudiar si hay relación significativa entre las variables cultura organizacional y clima laboral. En su conclusión señaló que hay una relación directa, positiva y moderada entre cultura organizacional y clima laboral, asimismo, concluyó que son base para el comportamiento de la organización y sus colaboradores.

Barboza y Rodríguez (2014) buscaron relacionar las variables de comunicación interna y la cultura organizacional. En el cual comprobé su hipótesis que, la relación que existe entre las variables es significativa y fuerte.

Balboa (2017) buscó determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional. Se concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la citada entidad, reflejado que los directivos no demuestran destrezas de innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, estabilidad, debido a que no poseen un buen rol de coordinador, rol mentor, rol de facilitador.

Definición comunicación interna.

Blanco y Lobato (2010) la Comunicación interna es la que se produce dentro de la empresa, es decir, destinada al personal de la misma. Fernández (2005) conjunto de acciones realizadas por cualquier institución a efectos de crear y mantener buenas relaciones con y entre sus Integrantes. García (1998) citado por Túnez (2012) el medio por el cual se transmiten las opiniones de los miembros para obtener una reflexión colectiva de toda la organización mediante cuatro características: Corporativa, operativa, cultural y estratégica. Ongallo (2007) indicó que como concepto instrumental se define como un instrumento que sirve para reunir las opiniones y sugerencias de los integrantes de una institución a fin de cumplir los objetivos. Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván que es el proceso a través del cual intercambian información y los miembros de la organización llegan a un entendimiento. Gan y Triginé (2007) la define como aquella en las cuales se puede ver las relaciones y puntos en común de las diferentes áreas de la institución, y en cada área la relación que hay entre los miembros que lo integran. Túnez (2012) es la manera que los integrantes consideran valida y usan para conservar y transmitir sus maneras de idear la organización y de comportarse. Asimismo, lo define como el conjunto de conductas diferentes de sus miembros.

Guzman (2012) conjunto de acciones realizadas por cualquier institución, a efectos de la generación y conservación de las relaciones con y entre sus integrantes, a través de la utilización de diversos medios de comunicación que los tengan integrados, informados, y motivados, a efectos de aportar con su labor al cumplimiento de los fines institucionales.

Definición de cultura organizacional

Chiavenato (1999) cultura organizacional está constituida por las normas informales y no escritas que guían el actuar diario de los integrantes de un organismo y dirigen sus acciones al cumplimiento de los objetivos de ésta, en su realización intervienen todos los integrantes. Hernandez, Gallarzo y Espinoza (2011) cultura organizacional es un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización. Robbins y Judge (2009) citado por Miguel Túnez (2012) normas que rigen el comportamiento de los miembros para que la organización sea predecible, ordenada y consistente. Hatch (1993) citado por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) el significado que, todos aceptan, y se exteriorizan a través de reglas de una organización o un subgrupo. Newstrom (2011) conjunto de supuestos, creencias, normas y valores que tienen en común los que son parte de la organización. Chiavenato (2009) manera habitual de pensar y realizar las cosas por parte de los que pertenecen a la organización, por ello los nuevos integrantes la tienen que conocer y someterse a ello. Robbins citado por Gan y Triginé (2007) es aquel que establece un sistema de pautas compartidas entre los integrantes que genera que una institución se diferencie de otra. Todos los miembros de la institución tienen una misma percepción. Ongallo (2007) resultado de las interrelaciones que se dan entre sus integrantes, por lo que una labor direccionada con la finalidad de presentar algunos valores de la institución será adecuada inmediatamente por la contexto diaria. Túnez (2012) la manera que los integrantes consideran valida y usan para conservar y transmitir sus maneras de idear la organización y de comportarse. Asimismo, lo define como el conjunto de conductas diferentes de sus miembros.

Método

La presente investigación se elaboró en base a un enfoque cuantitativo. La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional, de diseño no experimental transversal, es de tipo no experimental dado que no se busca manipular las variables, pues solo se observará en su ambiente natural. El método fue hipotético deductivo. Para fines de la presente investigación la población estuvo conformado por los 43 colaboradores del Centro de Servicios de Miraflores. Debido que se trata de un número manejable de encuestas, la muestra final se constituyó por los 43 colaboradores. Por lo tanto la muestra materia de estudio fue de tipo censal, debido que el número de la muestra es igual al total de la población, asimismo, se tomó este criterio porque el número de elementos que forman parte de la población es pequeña y asequible.

Resultados

Tabla 1

Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según los niveles de comunicación interna

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	7.0
Regular	16	37.2
Buena	24	55.8
Total	43	100.0

Se puede observar que el 55.8% de los encuestados, manifiestan que hay un nivel nivel bueno, el 37.2% un nivel regular y el 7% un nivel malo de comunicación interna.

Tabla 2

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores del centro de servicio de Miraflores según la variable cultura organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BaJa	3	7.0
Media	19	44.2
Alta	21	48.8
Total	43	100.0

Se puede observar que el 48.8% de los encuestados, manifiestan que hay un nivel nivel alto, el 44.2% un nivel medio y el 7% un nivel bajo de cultura organizacional.

Discusión

En relación a la hipótesis general, tenemos que en relación a la prueba de hipótesis se tiene que el grado de relación resultante entre las variables comunicación interna y cultura organizacional es de .740 lo cual quiere decir que existe relación positiva, se observa además que el nivel predominante en cuanto a la variable comunicación interna es el bueno con 55.8%, así mismo, respecto a la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto. Las

conclusiones halladas, son coherentes con aquellas encontradas por Barboza y Rodríguez (2014) quienes también relacionan de manera directa la comunicación interna y la cultura organizacional con una significativa fuerte, así mismo, se establece que a mayor comunicación interna mayor cultura organizacional. A diferencia de los resultados obtenidos por Cedillo y Pérez (2014) determine que existe relación significativa entre las variables estudiadas. Balarezo (2014) concluye que el 56.67% de los trabajadores encuestados, indican que no siempre la comunicación interna origina una identificación institucional con la empresa, así mismo señala que las deficiencias que posee la organización en comunicación organizacional interna tienen consecuencias en la organización de su trabajo. Camacho y Katime (2010) concluyeron que la comunicación interna en dicha organización se desarrolló de forma espontánea, sin planificación, no obstante, el autor indica que la comunicación ha surgido como respuesta a las situaciones que se han ido dando, sin tomar en cuenta la participación y retroalimentación. En lo concerniente a la primera hipótesis específica tenemos que en relación a la prueba de hipótesis correspondiente, tenemos que el grado de relación obtenido entre la primera dimensión patrones de comunicación de la variable evaluada y la cultura organizacional indica un nivel de correlación alto y con una significancia de 5%, se tiene además que el nivel predominante en la dimensión patrones de comunicación, mientras que en la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto. Estos resultados son coherentes con los hallados por Gómez (2013) quien, concluye que la relación de las variables cultura organizacional e innovación es directa con un grado de asociación entre las variables en un 83%, demostrando que el comportamiento de de los colaboradores estudiados desde un enfoque de cultura organizacional contribuye a la innovación de las compañías debido a que la cultura organizacional ayuda a que las empresas desarrollen sus actividades adecuadamente. En tanto que en los resultados hallados por García (2014) estudio las variables cultura organizacional y clima laboral, determinando que hay una relación directa, positiva y moderada entre ambas variables, asimismo, concluyó que son base para el comportamiento de la organización y sus colaboradores. Respecto a la segunda hipótesis específica se tiene que en relación a la prueba de hipótesis, obtenemos que el grado de correlación obtenido entre las variables evaluadas y barreras de comunicación, se tiene además que el nivel predominante en la dimensión barreras de la comunicación es el regular, mientras que en la variable cultura organizacional es predominante el nivel alto. Estos resultados son similares a los hallados por Montaña y Torres (2015) que analiza la *cultura organizacional en empresas del sector financiero, que determinó* que la cultura organizacional es relevante para el desarrollo de la empresa. En tanto que Balboa (2017) concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la entidad, reflejado que los directivos no demuestran destrezas de innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados,

orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, estabilidad, debido a que no poseen un buen rol de coordinador, rol mentor, rol de facilitador, Y respecto a la tercera hipótesis específica se tiene que en relación a la prueba de hipótesis realizada, tenemos que el grado de relación resultante entre la dimensión retroalimentación de la variable evaluada y la cultura organizacional presentan una relación positiva y alta, Del Cid (2010) señala que existe una relación significativa entre las variables de estudio. Al respecto Salazar (2013) en su investigación analizó la *cultura organizacional hospital Roosevelt de Guatemala*, quien concluyó que existe correlación significativa fuerte y directa de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en dicha entidad.

Conclusiones

Se demostró que existe una relación positiva y alta entre las variables comunicación interna y cultura organizacional de $p < 0.05$ en el Centro de servicios de Miraflores, SUNAT, en el año 2017, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($\rho = .740$), por lo que el nivel de correlación es alta. Los patrones de comunicación tienen una correlación directa y significativa en un nivel alto ($\rho = .703$) con la cultura organizacional. Las barreras para la comunicación mantienen una relación directa y en nivel moderado ($\rho = .501$) con la cultura organizacional. La retroalimentación tiene una correlación directa y significativa en un nivel alto ($\rho = .706$) con la cultura organizacional. De lo expuesto en los párrafos precedentes se puede inferir que las dimensiones de la comunicación interna, las cuales presentan mayor relación (positiva en ambos casos) con la variable cultura organizacional, son respectivamente, patrones de comunicación y retroalimentación; a diferencia, de las anteriores la dimensión Barreras para la comunicación presenta una relación moderada (también positiva) respecto de la cultura organizacional. De la evaluación de los Niveles y/o Rangos de la Comunicación interna y sus porcentajes: Mala 7%, Regular 37.2% y Buena 55.8%, a diferencia de los tres niveles de la cultura organizacional y sus porcentajes: bajo 7%, media 44.2% y alto 48.8%, se puede apreciar que respecto de la primera variable que en el centro de servicios de Miraflores la mayoría de los colaboradores (más de la mitad del total de la población) indica que hay una buena comunicación que aún puede mejorar aún más, no obstante, en relación a la segunda variable a diferencia de la primera no supera el 50% por lo que el grado de desarrollo de la cultura organizacional no es el más óptimo, lo cual es de alertarse debido a que somos una institución que se perfila a ser una administración tributaria moderna y exitosa. Asimismo, se comprobó la hipótesis general de la presente tesis en la cual se demuestra la existencia de una correlación alta entre las variables comunicación interna y cultura organizacional, en el Centro de servicios de Miraflores de SUNAT.

Referencias

- Abanto (2014) *Estilos de liderazgo y comunicación interna en el personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima. 2013*. Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. *Lima, Perú*.
- Balboa, R. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014*. Tesis de Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman. *Tacna, Perú*.
- Blanco, C. y Lobato, F. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. D.F., México: McMillan Profesional.
- Barboza y Rodríguez (2014) elaboraron la investigación *Comunicación interna y la cultura organizacional de la Institución educativa N° 2029 Simón Bolívar San Martín de Porres 2013*. Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. *Lima, Perú*.
- Cedillo y Pérez (2014) *Comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área logística de la SUNAT Lima 2013*. Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. *Lima, Perú*.
- Chiavenato, I., (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2ª. ed. D.F., México: McGraw-Hill.
- García (2014) *Cultura organizacional y clima laboral en la Dirección Regional de Educación de Lima*. Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo. *Lima, Perú*.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. 2ª. ed. México: Editorial Trillas.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J., (2011). *Desarrollo organizacional*. 1ª. ed. D.F., México: Pearson Educación de México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. D.F., México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J., (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª. ed. D.F., México: McGraw-Hill